Dale Carnegie
& Associates

LISTEN!

Mewujudkan Komunikasi yang Efektif

Digital Publishing/KPG

LISTEN!

Sanksi Pelanggaran Pasal 113
Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014
tentang Hak Cipta

(1) Setiap orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf i untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000,00 (seratus juta rupiah).

(2) Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin pencipta atau pemegang hak cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

(3) Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin pencipta atau pemegang hak melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g, untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).

(4) Setiap orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

LISTEN!

Mewujudkan Komunikasi yang Efektif

Dale Carnegie & Associates

Penerbit Gramedia Pustaka Utama, Jakarta

KOMPAS GRAMEDIA

LISTEN!
The Art of Effective Communication
by Dale Carnegie & Associates
Original English language edition published by G&D Media.
Copyright © 2017 by Dale Carnegie and Associates. Indonesian language edition copyright © 2023 by Gramedia Pustaka Utama. All rights reserved.
Copyright licensed by Waterside Productions, Inc., arranged with Maxima Creative.

LISTEN!
Mewujudkan Komunikasi yang Efektif
oleh Dale Carnegie & Associates

GM 623221041

Hak cipta terjemahan Indonesia:
Penerbit Gramedia Pustaka Utama

Alih bahasa: Donna Widjajanto
Penyunting: Adella Christabel
Desain sampul: Suprianto
Desain isi: Ayu Lestari

Diterbitkan pertama kali oleh
Penerbit Gramedia Pustaka Utama
anggota IKAPI, Jakarta, 2023

www.gpu.com

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang.
Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian
atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

ISBN: 978-602-06-7181-9
ISBN: 978-602-06-7182-6 (PDF)
Edisi Digital, 2023

Dicetak oleh Percetakan PT Gramedia, Jakarta
Isi di luar tanggung jawab Percetakan

Hadiah terbaik yang bisa Anda berikan kepada orang lain
adalah menjadi diri Anda yang lebih baik.
Dan hal itu dimulai dengan menjadi pendengar yang lebih baik.

—Joe Hart, Presiden dan CEO

DAFTAR ISI

PENGANTAR *oleh Joe Hart* ix
PERKENALAN xiii

BAGIAN SATU
Faktor-Faktor Penerima
1. KERANGKA DAN FILTER PENERIMA 3
2. TUJUH TIPE PENDENGAR 15
3. EMPAT TIPE MENDENGARKAN 24
Catatan Mendengarkan Saya, Bagian Satu 30

BAGIAN DUA
Faktor-Faktor Pengirim
4. KERANGKA DAN FILTER PENGIRIM 37
5. FAKTOR-FAKTOR PENYANDI 47
6. PERBEDAAN GAYA KOMUNIKASI 56
Catatan Mendengarkan Saya, Bagian Dua 65

BAGIAN TIGA

Anda tidak mendengarkan! Kegagalan Komunikasi

7. KONFLIK 73

8. GAYA BERKONFLIK ANDA
(dan Apa yang Diungkapkannya tentang
Mendengarkan) 86

Catatan Mendengarkan Saya, Bagian Tiga 100

BAGIAN EMPAT

Teknik-Teknik Mendengarkan Efektif

9. FAKTOR EINSTEIN:
Tidak Pernah Berhenti Bertanya 109

10. EKSPRESI YANG MENIPU 123

11. MENDENGARKAN DALAM MILENIUM BARU 136

Catatan Mendengarkan Saya, Bagian Empat 146

KESIMPULAN 149

INTUISI: Seni Mendengarkan Diri Anda Sendiri 155

EMPAT BELAS HARI MENUJU MENDENGARKAN
LEBIH BAIK 163

PENGANTAR

oleh Joe Hart, Presiden dan CEO Dale Carnegie Training

Siapakah "panutan mendengarkan Anda"? Meskipun saya terberkati karena bisa mengenal banyak orang yang saya anggap merupakan pendengar berbakat, tidak berlebihan mengatakan bahwa dalam sebagian besar hidup saya, saya menganggap Dale Carnegie adalah salah satu panutan mendengarkan saya. Ide-ide dan filosofi-filosofi Dale selalu ada di sepanjang masa kanak-kanak saya. Orangtua saya bahkan memberikan saya buku *How to Win Friends and Influence People* yang ditulis oleh Dale.

Dia adalah panutan bagi saya karena alasan yang bagus. Dale adalah perintis. Lahir di pertanian miskin di Missouri, Dale mengatasi keadaan itu dan menjadi salah satu orang paling berpengaruh pada masanya—dan masa kita. Kekaguman saya padanya makin tumbuh saat saya makin mengenalnya sebagai manusia, dan sebagai pemimpin. Dia mengambil prinsip-prinsipnya sendiri, menggunakannya untuk memperbaiki hidupnya, kemudian mengubah hidup jutaan orang lain. *How to Win Friends and Influence People* masih merupakan salah satu buku paling laris di pasar. Ide-idenya adalah dasar Dale Carnegie Training, pemimpin global dalam pengembangan pribadi dan bisnis.

Namun, barulah setelah saya mengikuti kursus Dale Carnegie Training selama dua belas minggu pada tahun 1995, ide-ide Dale berubah dari mengusik pikiran menjadi benar-benar mengubah hidup saya. Tentu saja, suatu prinsip tidak bisa mengubah hidup seseorang begitu saja. *Penerapan* prinsip-prinsip itu pada pengalaman kita di dunialah yang

mengubah hidup. Saya tahu agar bisa benar-benar mengubah diri saya, saya harus menerapkan apa yang saya pelajari dalam kursus itu.

Saya melakukannya, dan orang-orang menyadarinya! Teman-teman, orang-orang terkasih, kolega, semua mulai mengatakan pada saya bahwa saya lebih percaya diri. Lebih ramah. Saya berinteraksi dengan orang lain dalam cara yang lebih positif. Saya begitu menyukai "diri saya yang baru" sehingga saya terus mempelajari dan menerapkan ide-ide Dale Carnegie. Saya menjadi lulusan yang penuh antusiasme sehingga saya meninggalkan karier saya lalu menjadi presiden dan CEO Dale Carnegie Training. Bukan sekadar mengubah hidup!

Saat Anda mengubah diri Anda, Anda mengubah hidup Anda. Saat Anda mengubah hidup Anda, Anda secara harfiah, mengubah dunia. Bukan sekadar dunia di sekitar Anda yang terdiri atas teman-teman dan kolega-kolega Anda. Namun, Anda mengubah dunia ITU. Perkembangan pribadi bisa, tanpa ragu, mengubah cara kita berinteraksi sebagai manusia selama bergenerasi-generasi. Saya melihatnya terjadi setiap hari dalam pekerjaan. Saat saya bepergian keliling dunia dan menemui tim-tim kami, para peserta kami, dan para lulusan kami, saya melihat langsung pengaruh perkembangan pribadi pada dunia. Dan hal itu membuat saya semakin bersemangat akan pekerjaan yang kami lakukan.

Itulah sebabnya *Listen!* merupakan buku yang penting. Kemampuan untuk benar-benar mendengarkan lawan bicara mungkin keahlian paling relevan yang bisa Anda miliki untuk mengubah hidup Anda. Kemampuan itu bukan tentang apa yang bisa kita "dapat" dari mendengarkan lawan bicara. Hal itu tentang memiliki pola pikir melayani dalam segala hal yang kita lakukan. Mendengarkan yang autentik adalah kesempatan untuk melayani dalam bentuk yang paling tinggi.

Saat pertama kali saya bergabung dengan Dale Carnegie Training, tujuan saya adalah mendengarkan. Saya ingin mendengar apa yang dikatakan orang-orang tentang perusahaan kami—baik secara internal maupun eksternal. Saya menggunakan konsep-konsep dan prinsip-prinsip yang akan Anda pelajari dalam halaman-halaman selanjutnya, untuk benar-benar mencapai inti apa artinya menjadi pendengar yang hebat.

Tentu saja, semua perkembangan pribadi adalah suatu evolusi. Meskipun sekarang saya pendengar yang lebih baik daripada diri saya beberapa tahun yang lalu, saya akan menjadi jauh lebih baik lagi beberapa tahun dari sekarang. Seperti sebuah peribahasa, "Perubahan adalah satu-satunya konstanta. Kalau Anda tidak menjadi lebih baik, Anda menjadi lebih buruk." Butuh komitmen penuh semangat untuk terus menerapkan prinsip-prinsip yang Anda pelajari di sini, tetapi begitu telah melakukannya, Anda akan melihat hidup Anda tinggal landas dalam cara yang tak pernah Anda bayangkan.

Saat Anda membaca buku ini, saya mendorong Anda untuk memikirkan ide-ide yang dijabarkan dan kemudian melihat di mana Anda bisa menerapkannya dalam hidup Anda. Apakah arti menjadi pendengar yang lebih baik bagi Anda? Bagaimana hidup Anda berubah? Bagaimana Anda mengubah hidup orang lain? Siapakah yang akan menjadikan Anda panutannya?

Selamat membaca dan melibatkan diri dalam materi ini. Hadiah terbaik yang bisa Anda berikan pada orang lain adalah menjadi diri Anda yang lebih baik. Dan hal itu dimulai dengan menjadi pendengar yang lebih baik.

PERKENALAN

Jadi, saya membuatnya menganggap saya pembicara yang baik sementara, sebenarnya, saya hanyalah pendengar yang baik dan mendorongnya untuk bicara.

—Dale Carnegie

Dilema Buah Jeruk[1]

Dua remaja bertengkar. Mereka sama-sama ingin makan jeruk, tetapi hanya satu yang tersisa.

"Aku mau!"

"Tidak, aku yang mau!"

Ibu mereka mendengar mereka bertengkar dan datang untuk melihat apa yang terjadi. "Bagaimana kalau kalian berbagi?"

Mereka sama-sama berkata, "Tidak! Aku mau seluruh jeruk itu."

Mereka menggunakan seluruh cara "adil" untuk menentukan siapa yang bisa mendapatkan jeruk itu. Bersuten. Melempar koin. Menarik sedotan. Namun, mereka tidak bisa mencapai kata sepakat bagaimana cara memutuskan siapa yang seharusnya mendapatkan jeruk itu.

Setelah mendengarkan semua itu, ibu mereka berkata, "Yah, kalian butuh jeruk itu untuk apa?"

"Aku butuh air jeruknya untuk *smoothie*."

"Aku butuh kulitnya untuk kue."

---

[1]Kisah ini berasal dari profesor manajemen konflik, Dr. Alan Filley.

Tiba-tiba kedua remaja ini berpandangan dan mulai tertawa. Mereka sama-sama bisa mendapatkan satu buah jeruk utuh! Seorang menginginkan airnya, yang lain hanya membutuhkan kulitnya. Ibu mereka hanya harus melontarkan pertanyaan yang tepat dan mereka mendengarkan jawaban untuk menyelesaikan sesuatu yang tampak seperti dilema tak terpecahkan.

Seni Mendengarkan

Berapa kali hal ini terjadi pada Anda? Dua orang mengalami kebutuhan yang berbenturan, dan sepertinya satu-satunya solusi adalah satu pihak tidak akan mendapatkan yang dia butuhkan. Hal itu terjadi setiap saat di tempat kerja, di rumah, dan dalam hubungan keluarga maupun profesional.

Bagaimana kalau ada cara untuk berpikir dengan cara yang berbeda? Cara yang menyelesaikan konflik, membangun hubungan yang lebih kuat, dan memungkinkan Anda untuk mundur selangkah lalu melihat gambaran yang lebih besar? Bagaimana kalau ada cara untuk membuat semua hubungan Anda lebih baik? Ada. Namanya *mendengarkan*.

Ada cara untuk membuat hubungan Anda
lebih baik. Namanya mendengarkan.

Mendengarkan saja tidak akan menghasilkan apa-apa. Mendengarkan bukan berarti duduk dan berkata secara pasif, "He eh. Dan bagaimana perasaan Anda yang timbul akibat hal itu?" sementara diam-diam menyiapkan jawaban Anda. Anda harus tahu pertanyaan yang tepat untuk dilontarkan, bagaimana mendengarkan secara efektif, dan apa yang harus Anda lakukan setelah Anda mengerti. Teknik ini sesungguhnya tentang benar-benar masuk ke dalam realitas lawan bicara dan melihat bagaimana cara mereka memandang dunia.

Mendengarkan secara efektif bukan sesuatu yang datang secara alami. Tidak ada yang lahir dengan kemampuan ini. Anda tidak melihat seorang balita bertanya, "Jadi, Jimmy, ANDA membutuhkan jeruk itu untuk apa?" Mendengarkan secara efektif benar-benar seni yang harus dipelajari. Lagi pula, sebenarnya apa artinya seni kalau bukan berlatih berkreasi? Saat Anda benar-benar mendengarkan apa yang dikatakan lawan bicara—bukan hanya kata-kata mereka, tetapi seluruh konteks komunikasi—Anda menciptakan hubungan dengan orang itu. Hubungan itu bisa terjadi selama lima menit atau lima puluh tahun. Sebenarnya, komunikasi menciptakan—atau menghancurkan—hubungan-hubungan.

Oleh karena itu, Dale Carnegie Training menuliskan buku ini. Meskipun mendengarkan secara efektif adalah seni, hal itu juga kemampuan. Sama seperti pelukis atau pemahat menguasai seninya dengan belajar, berlatih, dan mengulang-ulang, Anda bisa belajar menjadi pendengar yang lebih efektif. Saat Anda telah menguasainya, Anda akan mendapati bahwa seluruh dunia akan terbuka bagi Anda dalam cara yang mungkin tidak pernah Anda lihat sebelumnya. Dunia tempat Anda bisa mengerti apa yang sebenarnya berusaha disampaikan oleh lawan bicara, bukan sekadar apa yang diungkapkan dengan kata-kata. Dunia tempat Anda bisa mengatur emosi-emosi marah dan tidak menyenangkan selama percakapan dan menghindari perdebatan yang memanas. Anda menemukan bagaimana cara untuk mendengarkan supaya lawan bicara merasa didengar dan lebih mungkin untuk mendengar Anda juga. Dengan *Listen!*, Anda juga, bisa menguasai seni berkomunikasi.

Mendengarkan versus Mendengar

"Saya sudah jadi pendengar yang baik. Saya bisa mengulangi tepat apa yang dikatakan orang pada saya, kata demi kata!"

Ada perbedaan besar antara mendengarkan dan mendengar. Tentu saja, Anda mampu mendengar, kemudian mengulangi kata-kata yang

disampaikan seseorang. Apakah itu berarti Anda sudah *mendengarkan?* Belum tentu.

Mendengar terjadi tanpa sengaja. Hal itu yang terjadi saat vibrasi suara dari ekspresi vokal mengenai gendang telinga Anda. Mungkin ada begitu banyak waktu Anda tidak ingin mendengar sesuatu, tetapi tidak bisa menghindarinya.

Mendengarkan melibatkan mendengar, dan juga melibatkan *pengertian*. Mendengarkan adalah aktivitas keterlibatan, yang berarti Anda harus terlibat dan berpartisipasi supaya mendengarkan bisa terjadi. Mendengarkan membutuhkan konsentrasi dan kesadaran, supaya Anda bisa menangkap apa yang Anda dengar dan memberinya makna.

Kita semua pernah terlibat percakapan saat lawan bicara mengulangi tepat apa kata-kata kita, tetapi jelas mereka tidak mengerti apa yang berusaha kita sampaikan.

Inilah contohnya. Dua teman duduk dan mengobrol tentang pekerjaan. Satu orang bekerja di bidang teknologi informasi (TI), dan yang lain tidak.

Si orang TI berkata, "Benar-benar asyik di kantor. Kami sedang berusaha menciptakan solusi SSL VPN baru yang akan meningkatkan mobilitas BYOD dan menawarkan hubungan mulus sementara mengamankan sumber-sumber daya perusahaan. Aku tak sabar lagi sampai semuanya siap."

Orang yang tidak bekerja di bidang TI mungkin bisa mengulangi apa yang dia dengar, "SSL", "VPN", "mobilitas BYOD". Namun, kecuali dia mengerti istilah-istilah itu, dia tidak tahu apa yang disampaikan temannya atau apa artinya. Dan bukan saja terminologi teknis yang penting. Bagaimana perasaan temannya saat membicarakan hal itu? Apa artinya informasi itu baginya? Hanya karena seseorang bicara dan Anda mendengar kata-kata mereka, tidak berarti Anda mendengarkan dan mengerti.

Kuis "Bisakah Anda Mendengar Saya Sekarang?"

Kebanyakan orang berkata mereka pendengar yang cukup baik. Bahkan, dalam survei 360 derajat bagi para manajer (saat para manajer dinilai

oleh atasan, kolega, dan laporan langsung), ada kecenderungan selisih yang besar antara persepsi diri si manajer sebagai pendengar yang baik dan apa pendapat orang tentang dia[2]. Dengan kata lain, Anda mungkin MENGANGGAP diri Anda pendengar yang hebat. Benarkah?

Anda mungkin MENGANGGAP
diri Anda pendengar yang hebat.Benarkah?

Untuk menguji kemampuan Anda dalam mendengarkan, ikutilah kuis penilaian diri sendiri berikut ini.

Untuk pertanyaan-pertanyaan berikut, jawab pada skala berikut. Usahakan untuk sejujur mungkin pada diri sendiri.

Sama sekali tidak Jarang Kadang-kadang Sering Sangat sering

1. Saat saya menelepon seseorang, tidak apa-apa menjawab surel dan pesan teks pada saat yang sama, selama saya tetap mendengarkan.
2. Saat mendengarkan mitra bicara, saya mulai kesal dan bereaksi secara emosional.
3. Saya merasa tidak nyaman dengan jeda-jeda selama percakapan.
4. Kalau merasa punya cerita yang perlu disampaikan, saya akan menyela mitra bicara supaya bisa bercerita; setelah itu, barulah saya memintanya meneruskan ceritanya.
5. Orang lain sepertinya kesal saat bercakap-cakap dengan saya dan kekesalan itu sepertinya tanpa sebab.

---

[2]Patrick Barwise dan Seán Meehan, "So You Think You're a Good Listener", Harvard Business Review, April 2008; https://hbr.org/2008/04/so-you-think-youre-a-good-listener; diakses 16 Agustus 2016.

6. Supaya percakapan bisa terus berjalan, saya memberikan pertanyaan-pertanyaan yang bisa dijawab dengan sekadar "ya" atau "tidak".
7. Saya menjadi pihak yang bertentangan untuk membantu orang lain melihat sisi lain dari hal yang mereka ceritakan.
8. Kalau ada orang yang ingin membicarakan hal yang sama berkali-kali, saya memberikan respons sesuai harapan mereka agar mereka berhenti bicara.
9. Sambil mendengarkan, saya memikirkan respons yang akan saya katakan pada orang yang bicara itu.
10. Saya tidak nyaman saat orang-orang membicarakan topik yang sensitif pada saya.
11. Kalau orang lain punya cara pandang yang berbeda tentang sesuatu yang sangat berarti bagi saya, saya tidak ingin membicarakannya.
12. Saya tidak benar-benar memperhatikan pada hal-hal seperti situasi pembicaraan atau bahasa tubuh. Yang penting adalah apa yang dikatakan orang yang bicara.
13. Kalau orang lain mengalami kesulitan untuk mengatakan sesuatu, saya akan membantu dengan usulan-usulan saya sendiri.
14. Kalau saya diinterupsi saat melakukan sesuatu ketika seseorang ingin bicara, saya tidak sabar menunggu mereka selesai bicara supaya saya bisa kembali melanjutkan kegiatan.

Untuk menentukan skor Anda, beri diri Anda poin berikut bagi tiap jawaban:

Sama sekali tidak = 1 poin
Jarang = 2 poin
Kadang-kadang = 3 poin
Sering = 4 poin
Sangat sering = 5 poin

Interpretasi Skor

14–29: Medali Emas
Anda telah memiliki kemampuan mendengarkan yang hebat. Anda memiliki kemampuan untuk membuat orang merasa didengarkan dan ingin bicara pada Anda. Anda hadir secara emosional dan memberi perhatian penuh pada lawan bicara Anda. Upayakan untuk terus berkembang dan berubah. Teruslah membaca buku ini untuk belajar bagaimana menjadi pendengar yang bahkan lebih baik lagi.

30–49: Medali Perak
Orang senang bicara pada Anda, tetapi kadang-kadang kalau subjeknya menjadi terlalu emosional atau tidak nyaman, Anda cenderung mengubah subjeknya untuk bercanda. Alat-alat dan ide-ide dalam buku ini akan membantu Anda terus bertumbuh dan menjadi pendengar yang lebih baik.

50–70: Medali Perunggu
Kalau skor Anda masuk kategori ini, Anda mungkin merasa Anda pendengar yang lebih baik daripada orang lain. Anda mungkin memberi lawan bicara perasaan Anda tidak peduli pada apa yang mereka katakan, atau Anda mungkin sering kali salah mengerti. Namun, tak usah khawatir. Hal-hal yang akan Anda pelajari dalam buku ini pasti bisa membantu Anda menjadi pendengar yang lebih baik.

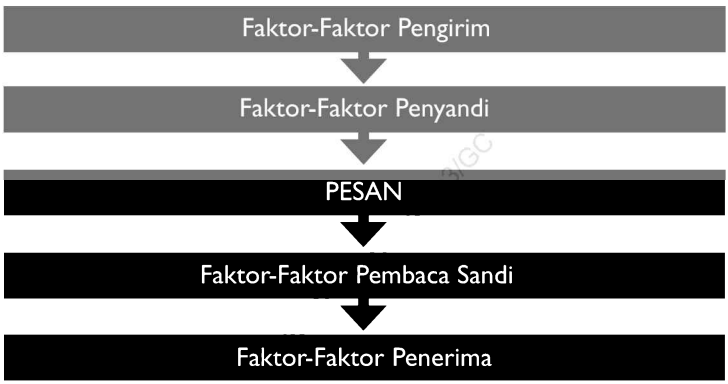
Model Permainan Telepon

Kita semua mungkin pernah memainkan Permainan Telepon waktu kecil. Sekelompok anak duduk dalam lingkaran, dan satu orang membisikkan satu kalimat pada teman di sebelahnya ("Buku ada di bawah kursi"), yang kemudian mengulangi apa yang didengarnya pada orang di sebelahnya lagi. Kemudian orang terakhir yang mendengar bisikan itu

mengatakan keras-keras apa yang dia dengar ("Kuku di sawah bersih"). Hal itu adalah contoh lucu tentang bagaimana mudahnya ide-ide disalahpahami dalam komunikasi oral.

Dalam permainan anak-anak yang lucu tersebut ada contoh yang berguna untuk mengerti dasar-dasar komunikasi. Semua komunikasi melibatkan lima elemen: si *pengirim*, *tindakan menyandi*, *pesan*, *tindakan membaca sandi*, dan *penerima*.

Elemen-Elemen Komunikasi



Mendengarkan hanyalah proses ini dijalankan sebaliknya. Dan seperti itulah buku ini diatur.

Sebagai tambahan, ada bab-bab yang membahas masalah-masalah komunikasi, serta kemampuan dan teknik mendengarkan secara efektif. Pada akhir buku ini, ada Lokakarya Mendengarkan Lebih Baik selama empat belas hari, saat Anda mempraktikkan semua yang telah dipelajari.

Apakah Anda sudah siap menjadi pendengar yang lebih efektif? Ayo mulai!

Seni percakapan ada dalam mendengarkan.

—Malcolm Forbes

BAGIAN SATU

Faktor-Faktor Penerima

1

KERANGKA DAN FILTER PENERIMA

Perubahan terjadi dengan mendengarkan kemudian memulai dialog dengan orang-orang yang melakukan sesuatu yang Anda rasa tidak benar.

—Jane Goodall, Antropolog dan Duta Perdamaian PBB

Salah satu adegan komedi menyangkut bisbol paling terkenal yang pernah terjadi adalah percakapan berikut antara Bud Abbott dan Lou Costello. Percakapan ini dengan sempurna menangkap bagaimana miskomunikasi terjadi saat satu pihak punya satu maksud, tetapi orang yang mendengarkan mendengar sesuatu yang berbeda. Berikut ini kutipan percakapan duo itu yang ditayangkan di radio.

Abbott: Yah, coba lihat, sudah ada lengkap semua. Siapa yang pertama, Apa yang kedua, Saya Tidak Tahu yang ketiga…
Costello: Itulah yang ingin saya ketahui.
Abbott: Kata saya, Siapa yang pertama, Apa yang kedua, Saya Tidak Tahu yang ketiga.
Costello: Yah, kalau begitu, siapa yang pertama?

Abbott: Ya.
Costello: Maksud saya, nama orang itu.
Abbott: Siapa.
Costello: Orang yang pertama.
Abbott: Siapa.
Costello: Pemain *base* pertama.
Abbott: Siapa.
Costello: Orang yang main...
Abbott: Siapa yang pertama!
Costello: Saya bertanya pada ANDA siapa yang pertama.
Abbott: Itu namanya.
Costello: Itu siapa namanya?
Abbott: Ya.
Costello: Yah, ayo dong, beritahu saya.
Abbott: Itulah.
Costello: Itulah siapa?
Abbott: Ya.

Percakapan itu terus membuat terpingkal-pingkal, tetapi intinya jelas. Sering kali penerima mendengar sesuatu yang benar-benar berbeda dari maksud si pengirim. Dalam hal ini, Costello mendengar kata "siapa" sebagai pertanyaan, sementara Abbott menggunakan kata itu sebagai nama pemain di *base* pertama.

Kerangka

Alasan kita sering mendengar hal berbeda dengan yang si pengirim maksudkan berhubungan dengan yang disebut *kerangka*.

Pemikiran tentang kerangka telah ada sejak lama. Pada tahun 1955, peneliti Gregory Bateson mengatakan bahwa pernyataan "tidak punya makna intrinsik, tetapi hanya memiliki makna itu dalam kerangka yang ditegakkan oleh konteks dan gaya."

Dengan kata lain, kalau saya membuat pernyataan, "Denver Bronco memenangkan pertandingan", pernyataan itu tidak harus memiliki makna apa pun, sampai orang yang mendengarkan punya kerangka baginya. Di mana Denver? Apa sih Bronco itu (apakah nama kuda pacu, atau sesuatu yang lain)? Pertandingan apa yang mereka lakukan? Apa artinya mereka "menang" bagi saya?

Kalau penerima tidak pernah mendengar tentang *football* Amerika (atau lebih luas lagi, tidak mengerti apa itu "pertandingan"), tidak tahu siapa Denver Broncos itu, dan tidak peduli apakah Denver Broncos menang atau tidak, pernyataan itu tidak akan punya arti. Si pembicara bisa saja seolah menyatukan sekelompok kata tanpa arti.

Sejak interaksi paling awal kita pada masa kanak-kanak dengan orangtua dan orang lain di sekitar kita, kita mendapatkan kerangka. Kalau anak melihat ayahnya setiap hari Minggu pagi menonton pertandingan *football* Amerika di televisi, dia membentuk kerangka akan hal itu. Kalau anak lain, dibesarkan dalam budaya lain, melihat ayahnya menonton sepak bola (yang juga disebut "*football*" dalam beberapa negara), dia akan membentuk kerangka akan hal itu. Sekarang bayangkan kedua anak itu sudah besar dan berusaha mengobrol tentang "*football*", tetapi mereka punya kerangka yang benar-benar berbeda tentang arti kata itu. Kejadiannya bisa seperti Abbott dan Costello lagi.

Kerang Anda adalah pengertian luas
yang Anda miliki akan suatu situasi atau topik.

Kerangka, pada intinya, adalah cara pandang "makro" yang luas tentang suatu situasi. Hal ini seperti pikiran Anda secara tidak sadar melihat berbagai hal melalui lensa kamera, memasukkan beberapa hal dan membiarkan hal-hal lain di luar. Penerima hanya bisa mendengar atau menerima hal-hal yang masuk melalui kerangka. Dan kerangka kita dipengaruhi oleh jenis kelamin, pendidikan, asumsi-asumsi, agenda pri-

badi, rasa keberhasilan, hubungan dengan orang lain, dan banyak lagi. Pengalaman-pengalaman yang kita dapatkan di dunia, hal-hal yang kita pelajari dan perhatikan, semua membentuk kerangka.

Masalahnya, kerangka kita sering kali tidak kita sadari, artinya kita tidak selalu sadar tentang bagaimana pengalaman-pengalaman kita membentuk persepsi kita.

Berikut lelucon cerdas yang mengilustrasikan bagaimana kerangka bahasa bawah sadar bisa memengaruhi percakapan.

Seorang wanita masuk ke kantor pengacaranya meminta perceraian. Si pengacara mencatat informasi latar belakang dan menanyai wanita itu, "Apakah Anda punya landasan untuk bercerai?"

Yang dijawab oleh si wanita, "Yah, kami punya hampir satu setengah hektar."

"Bukan, Bu. Maksud saya, apakah suami Anda membanting Anda?" tanya si pengacara.

"Tidak, saya bangun jam setengah tujuh pagi dan suami saya tidur terus sampai jam tujuh," jawab si wanita.

Merasa agak frustrasi, si pengacara bertanya, "Bu, coba katakan, apa yang membuat Anda kesal?"

Dengan percaya diri, wanita itu berkata, "Oh, saya memang belum membuat sambal."

Saat ini, si pengacara kehilangan kesabaran dan bertanya, "Dengar, Bu. Kenapa Anda ingin bercerai?"

"Karena suami saya tak pernah mendengarkan!"

Dalam lelucon ini, si pengacara menggunakan kerangka hukum bagi pertanyaan-pertanyaannya. Si wanita mengartikan kata "landasan", "membanting", dan "kesal" karena kerangka yang dia miliki.

Kerangka Bisa Membawa kepada Bias

Kerangka bawah sadar bisa membawa kepada bias. Anda bisa melihatnya pada media sosial setiap waktu. Kilatan cahaya tampak di langit,

dan kerangka yang dimiliki orang-orang menentukan pendapat mereka tentang penyebabnya. Beberapa orang berpikir itu UFO dan pemerintah menutupi bukti-buktinya. Orang-orang lain percaya bahwa itu pertanda dari Tuhan bahwa hari kiamat sudah dekat. Sementara orang lain melihatnya sebagai bukti ilmiah bahwa meteor yang mengandung gas memasuki atmosfer. Dalam masing-masing kasus, kerangka seseorang memengaruhi apa yang mereka percayai dan bagaimana mereka menginterpretasikan kejadian itu.

Seberapa sering Anda mengalaminya, saat Anda mendengar sesuatu dan otomatis mengasumsikan bahwa hal itu berarti sesuatu, kemudian Anda mendapatkan informasi yang benar-benar mengubah kerangka Anda? Misalnya, Anda mendengar pasangan Anda berbisik di telepon, memberikan informasi tentang pertemuan di suatu tempat. Tergantung pada kerangka yang Anda miliki, Anda mungkin mengasumsikan bahwa pasangan Anda berencana untuk menemui kekasihnya. Namun, kalau Anda ingat bahwa ulang tahun Anda seminggu lagi, mungkin hal itu akan mengubah kerangka Anda dan membuat Anda mengasumsikan bahwa pasangan Anda merencanakan suatu kejutan bagi Anda.

Mari coba latihan ini. Apa interpretasi pertama yang muncul dalam pikiran Anda saat Anda mendengar hal-hal berikut?

- "Apakah kau sudah makan?"
- "Oh, sayang sekali kau tidak suka filmnya."
- "Kau ingin makan malam di mana?"

Di sini ada beberapa kerangka berbeda untuk menginterpretasikan pernyataan-pernyataan itu.

"*Apakah kau sudah makan?*"

Pertanyaan itu bisa diartikan sebagai undangan untuk makan bersama ("Kalau belum, datanglah untuk makan di rumahku!"), kritik bagi kebiasaan makan seseorang ("Belum? Ini sudah jam tiga sore!"), atau sekadar pertanyaan tentang pola makan orang itu.

"Oh, sayang sekali kau tidak suka filmnya."

Pernyataan itu bisa diartikan sebagai permintaan maaf karena memilih film yang tidak disukai lawan bicara ("Seharusnya aku tidak memaksamu nonton film yang kecewek-cewekan seperti itu"), komentar menyerang selera film lawan bicara ("Kau tidak pernah suka film yang aku sukai"), atau pernyataan netral bahwa orang lain itu tidak menyukai film yang ditonton.

"Kau ingin makan malam di mana?"

Pertanyaan itu adalah pembuka pertengkaran klasik dalam banyak hubungan karena pertanyaannya bisa diterima sebagai "Beritahu saya di mana Anda ingin makan malam dan kita pergi ke sana." Atau bisa juga masuk ke kerangka sebagai awal dari potensi konflik, kalau si penerima menjawab pertanyaan itu dan si pengirim tidak menyukai pilihan yang dibuat si penerima. "Bagaimana kalau kita makan di restoran Ned's?" "Kita baru makan di Ned's kemarin!" Atau bisa juga masuk ke kerangka sebagai awal dialog.

Dari tiga contoh ini, mudah untuk melihat bagaimana kerangka yang dimiliki seseorang memengaruhi bagaimana dia mendengar—dan merespons—kata-kata lawan bicara. Juga mudah untuk melihat bagaimana variabel-variabel yang berbeda—jenis kelamin, pendidikan, hubungan dan sejarah Anda dengan orang lain, dan sebagainya—berperan dalam situasi-situasi ini. Kalau Anda memiliki pengalaman berulang dengan seseorang, hal itu cenderung membentuk kerangka yang Anda gunakan untuk melihat SEMUA interaksi Anda dengan orang itu.

Kalau Anda punya hubungan penuh konflik dengan ibu Anda, dan dia bertanya, "Apakah kau sudah makan?", Anda lebih mungkin melihatnya sebagai pernyataan yang mengkritik. Kalau pasangan romantis Anda yang bertanya, "Apakah kamu sudah makan?", Anda lebih mungkin melihat pertanyaan itu sebagai undangan untuk makan bersama. Kata-kata yang sama, interpretasi yang benar-benar berbeda.

Kalau Anda memiliki pengalaman berulang dengan seseorang, hal itu cenderung membentuk kerangka yang Anda gunakan untuk melihat SEMUA interaksi Anda dengan orang itu.

Filter

Apakah berarti kita semua ditakdirkan untuk menerima informasi dari kerangka-kerangka yang sering kali di bawah sadar itu kemudian bertindak berdasarkan informasi bias kita? Tidak sama sekali. Ada elemen lain yang berperan pada bagaimana kita menerima informasi. Elemen itu disebut *filter*.

Sementara kerangka adalah "gambaran besar" suatu situasi, filter adalah pilihan sadar untuk lebih berfokus pada satu hal daripada hal lainnya. Menggunakan analogi fotografi, kerangka adalah apa yang dilihat lensa kamera. Filter adalah apa yang dipilih untuk difokuskan lensa—bagian mana yang tajam dan bagian mana yang bokeh, bagian mana yang terang dan bagian mana yang digelapkan?

Filter kita adalah cara kita bisa mengubah bagaimana kita menerima apa yang dikatakan seseorang. Penting untuk menekankan bahwa filter tidak baik ataupun jelek. Filter adalah sekadar cara untuk mengatur data yang masuk ke dalam pikiran kita.

Contoh Jendela

Berikut ilustrasi yang baik tentang bagaimana filter bisa memengaruhi persepsi. Dua orang masuk ke ruangan dengan jendela kaca besar yang membuka pada pemandangan laut seluas 180 derajat.

Mary berkata, "Lihat pemandangan laut itu!"

Bill berkata, "Aku hampir tidak bisa melihat ke luar jendela, begitu banyak kotoran. Mestinya ada seseorang yang membersihkannya."

Mary menanggapi, "Bisakah kau membayangkan sinar matahari masuk seperti ini setiap pagi saat kau bangun?"

Bill menjawab, "Aku bisa membayangkan pastinya terlalu terang di pagi hari. Dan bagaimana dengan privasi? Aku pasti butuh gorden."

Mary dalam contoh di atas berfokus pada apa yang ada di luar jendela—laut, sinar matahari yang masuk. Bill berfokus pada jendela itu sendiri. Mary punya cara pandang positif akan jendela itu, karena dia menyaring kaca yang kotor dan kurangnya privasi. Bill memiliki cara pandang negatif tentang jendela itu karena dia menyaring pemandangan yang indah. Dia malah berfokus pada kebutuhan akan gorden, keharusan untuk membersihkan kaca, dan kurangnya privasi.

Hal itu bukan berarti yang satu benar sementara yang lain salah. Pemandangannya MEMANG indah. Dan kaca jendelanya memang kotor. Namun, dalam interaksi itulah kedua orang itu bisa memilih untuk mundur dan melihat bagaimana kerangka dan filter lawan bicara memengaruhi persepsi mereka, atau sebaliknya bisa mengubah percakapan menjadi pertengkaran.

Inilah dua hasil yang mungkin dari percakapan itu.

Hasil Pertama

"Lihat pemandangan laut itu!" kata Mary.

"Aku hampir tidak bisa melihat ke luar jendela, begitu banyak kotoran. Mestinya ada seseorang yang membersihkannya," jawab Bill.

"Bisakah kau membayangkan sinar matahari masuk seperti ini setiap pagi saat kau bangun?" kata Mary.

"Aku bisa membayangkan pastinya terlalu terang di pagi hari. Dan bagaimana dengan privasi? Aku pasti butuh gorden," kata Bill.

"Kau selalu bereaksi negatif. Bagaimana bisa kau tak pernah menghargai keindahan dalam suatu situasi? Kau bisanya selalu mengkritik saja!" jawab Mary.

"Yah, harus ada yang tetap realistis. Lagi pula, memangnya kau yang harus membersihkan jendela? Tidak. Itu jadi tugasku. Dan kau mungkin tidak peduli kalau semua tetangga melihatmu ganti baju. Aku peduli!" Bill balas berteriak.

Hasil Kedua

"Lihat pemandangan laut itu!" kata Mary.

"Aku hampir tidak bisa melihat ke luar jendela, begitu banyak kotoran. Mestinya ada seseorang yang membersihkannya," jawab Bill.

"Bisakah kau membayangkan sinar matahari masuk seperti ini setiap pagi saat kau bangun?" kata Mary.

"Aku bisa membayangkan pastinya terlalu terang di pagi hari. Dan bagaimana dengan privasi? Aku pasti butuh gorden," kata Bill.

"Aku berani bertaruh jendela ini membuatmu teringat waktu kau kecil dan ibumu menyuruhmu membersihkan kaca pintu geser berulang-ulang sampai benar-benar bersih," kata Mary dengan hangat.

"Benar! Belum lagi tetangga usil yang mengintip kami setiap saat. Pemandangannya memang indah. Membuatku teringat bulan madu kita," jawab Bill.

Pada Hasil Pertama, baik Mary maupun Bill frustrasi pada satu sama lain karena tidak memiliki filter yang sama. Pada Hasil Kedua, pasangan itu masing-masing secara sadar memilih untuk mendengarkan pernyataan yang lain dan berusaha menentukan bagaimana dan mengapa filter mereka berbeda.

Mendengarkan secara efektif datang dari pengertian atas kerangka dan filter Anda sendiri dan bagaimana keduanya memengaruhi cara Anda menerima pesan lawan bicara.

Kontrol Emosi

Agar bisa mengidentifikasi filter Anda sendiri dan filter orang lain, kita harus bisa mempertahankan tingkatan kontrol tertentu atas emosi-emosi kita saat kita mendengarkan orang lain. Mudah mendengarkan seseorang yang punya kerangka yang sama dan menggunakan filter yang sama dengan diri Anda. Namun, menjadi makin sulit saat Anda bicara dengan seseorang yang cara pandangnya akan dunia sangat berbeda dengan diri Anda.

Peneliti konflik Roger Fischer dan William Ury, dalam teks klasik mereka *Getting to Yes*, menyebutkan beberapa teknik untuk mengatur emosi saat konflik. Emosi-emosi kuat merupakan penyebab dan hasil konflik. Orang-orang yang berkonflik mungkin memiliki berbagai emosi negatif—marah, tidak percaya, kecewa, frustrasi, kebingungan, khawatir, atau takut. Berikut beberapa tip, berdasarkan karya Fischer dan Ury, untuk mengatur emosi-emosi yang kuat itu.

1. Saat Anda dalam keadaan emosional, mundur dan berfokuslah pada apa yang dirasakan lawan bicara. Apakah mereka marah atau sekadar bersemangat dan amat menyukai subjek yang dibahas?
2. Upayakan untuk menemukan sumber emosi-emosi itu. Apa filternya pada situasi yang mungkin menyebabkan perasaan-perasaan dan tindakan-tindakan mereka? Mungkinkah filter itu tidak ada hubungannya dengan diri Anda?
3. Bicarakan perasaan-perasaan lawan bicara itu secara terbuka. "Sepertinya percakapan ini membuatmu marah. Apakah aku salah mengerti?"
4. Ungkapkan perasaan-perasaan Anda sendiri dalam cara yang tidak konfrontatif (gunakan pernyataan "aku" bukan pernyataan "kamu"). "Aku rasa aku marah karena...."
5. Validasi perasaan-perasaan lawan bicara itu dan hak mereka untuk melihat sesuatu dengan cara yang berbeda dengan Anda.

6. Kalau lawan bicara itu tidak bisa mundur dari perasaan mereka, Anda yang harus melakukannya. Jangan bereaksi emosional; keluarlah dari ruangan dan beri kesempatan untuk kedua pihak agar menjadi tenang.

Berikut ini adalah contoh bagaimana hal itu terjadi dalam aksi.

Susan dan Tim memimpin acara amal di kantor. Susan punya kerangka bahwa sesama pemimpin harus berbagi informasi secara terbuka, dan sering membicarakan proyek itu.

Tim, di pihak lain, memiliki kerangka bahwa masing-masing dari mereka punya peran sendiri-sendiri dan tiap orang harus bertanggung jawab pada bagian tugasnya sendiri, baru kemudian memberitahu orang yang lain. Karena ini, dia jarang berkomunikasi dengan Susan dan membuat Susan tidak nyaman.

Hasilnya, Susan menjadi lebih agresif dalam upayanya untuk berkomunikasi dengan Tim. Dia mulai mengirim surel setiap hari, mengirimi Tim SMS, dan menanyai orang lain apakah mereka tahu apa yang terjadi. "Dia tidak merespons saya! Bagaimana kami bisa menjalankan acara ini bersama kalau saya bahkan tidak tahu apa yang dia lakukan?"

Respons Tim pada hal itu adalah mundur makin jauh dan berhenti menjawab pesan-pesan dan telepon-telepon Susan. "Dia terlalu mengatur saya! Bagaimana saya bisa menyelesaikan apa pun kalau dia terus mengawasi saya?"

Untuk menyelesaikan ini, Tim dan Susan bisa menggunakan enam tip yang diberikan di atas.

1. Mundur dan fokus pada emosi-emosi lawan bicara. Susan bisa melihat bahwa Tim frustrasi. Tim bisa melihat bahwa Susan panik.
2. Upayakan untuk menemukan sumber emosi-emosi itu. Dua orang yang punya kerangka-kerangka yang berbeda berfokus pada hal-hal yang berbeda. Tim mungkin melihat bahwa kerangka Susan adalah "kita melakukan ini bersama". Hal itu menyebabkan Su-

san berfokus pada volume komunikasi. Kalau dia tidak cukup mendengar dari Tim, dia akan merasa khawatir. Susan mungkin bisa melihat kerangka Tim adalah, "Mari berbagi tugas-tugas dan masing-masing melakukan bagiannya". Ini membuat Tim berfokus pada tugas-tugas dan penyelesaiannya, bukannya pada volume informasi. Susan mungkin bisa melihat bahwa rasa frustrasi Tim datang dari Susan yang tidak berfokus pada pekerjaan yang harus diselesaikan.

3. Bicarakan perasaan-perasaan mereka secara terbuka. "Saya merasa bahwa Anda frustrasi tentang bagaimana perkembangan proyek ini."
4. Ungkapkan perasaan mereka dengan cara yang tidak konfrontatif. "Saya hanya stres kalau saya tidak tahu apakah tugasnya sudah selesai atau belum." "Saya merasa tertekan kalau Anda terus-menerus bertanya bagaimana perkembangannya."
5. Validasi perasaan lawan bicara. "Saya bisa mengerti kenapa Anda khawatir saat tidak tahu bagaimana perkembangan bagian saya dalam proyek ini." "Dan saya bisa mengerti mengapa Anda merasa tertekan saat saya menelepon dan mengirim surel terus-menerus."
6. Keluar dari ruangan kalau perlu. "Mari istirahat dulu selama sepuluh menit. Saya butuh minum."

Bab ini berfokus pada kerangka dan filter si penerima serta bagaimana hal itu memengaruhi mendengarkan. Bab Dua akan makin mendalami tipe-tipe pendengar yang berbeda, dan tentang bagaimana kerangka dan filter ini bisa menjadi karakteristik kepribadian yang menjadi kebiasaan.

2

TUJUH TIPE PENDENGAR

Anda bisa mendapat lebih banyak teman dalam dua bulan dengan menjadi tertarik pada orang lain, daripada yang bisa Anda lakukan dalam dua tahun dengan cara mencoba membuat orang lain tertarik pada Anda.

—Dale Carnegie

Dr. Porter sedang mengajar di kelas mahasiswa psikologi bisnisnya suatu siang saat dia mulai mencurigai bahwa mereka tidak benar-benar mendengarkannya. Dia sedang memaparkan teori klasiknya tentang motivasi dan memutuskan untuk memberi mereka beberapa pertanyaan untuk menyegarkan suasana.

Brad tampak lebih suka berada di tempat lain. Dia duduk di sana, mengetuk-ngetukkan kaki, melihat jam, dan bolak-balik memeriksa ponselnya. "Mr. Lawson, model ini menyebutkan nilai upah adalah bagian dari apa yang memotivasi tingkah laku seseorang. Apakah Anda setuju?"

"Eh, ya. Tentu." Brad menjawab, tidak pernah melepaskan pandangan dari ponselnya.

Melanie duduk di mejanya dan menatap kosong. Dr. Porter berjalan ke jendela yang ditatap gadis itu dan berdiri tepat memotong arah pandangnya. "Ms. Griffin, elemen berikutnya dari model ini mengatakan bahwa motivasi didorong oleh banyaknya upaya yang dilakukan. Menurut Anda bagaimana?"

Diajak bicara membuat Melanie kaget dan keluar dari lamunannya. "Apa? Maaf, saya tidak mendengar Anda."

"Saya berkata," lanjut Dr. Porter, "motivasi terjadi karena beberapa faktor. Apakah upahnya bernilai, upay...."

Tiba-tiba Breanna memotong, "Itu adalah upaya yang dilakukan dan kemungkinan mendapatkan upah." Dia bersandar dan tersenyum.

Dr. Porter kemudian bertanya pada gadis yang duduk di sebelah Breanna, "Ms. Brenner, apa yang menurut Anda cukup menjadi upah untuk melakukan suatu upaya?"

Caitlyn hanya menatap kosong dari balik bulu mata palsunya yang tebal. "Tidak ada."

Di sebelahnya, Danny menggumam, "Tidak heran. Tipe emo sepertimu tidak peduli pada apa pun."

Dr. Porter mendekati meja Danny. "Yah, kalau begitu, Mr. Valdez, menurut Anda apa yang pantas menjadi upah?"

"Tidur. Karena kelas ini membuat saya merasa ingin melakukan itu."

Lalu Gene menambah. "Yang sepertinya terjadi di sini, sebenarnya, adalah Breanna merasa mendapat upah intrinsik untuk memamerkan pengetahuannya di kelas, tapi juga percaya bahwa kalau profesornya menyadari bahwa dia mengerti, dia akan mendapat nilai lebih bagus di kelas. Danny, di lain pihak, tidak merasa dia punya kemampuan untuk berhasil di kelas ini, jadi dia menyembunyikannya dengan sikap kasar."

Di baris belakang kelas ada seorang gadis pendiam, Anna. Dengan malu-malu dia mengangkat tangan. "Dr. Porter? Anda menciptakan model ini bersama kolega Anda, Dr. Lawler, benar? Bagaimana Anda bisa mengembangkan teori ekspektansi klasik Vroom?"

Dr. Porter tersenyum dan berjalan ke bagian belakang kelas. Akhirnya *ada* yang mendengarkan. "Benar, Ms. Patel. Ed dan saya mengambil

teori ekspektansi Victor Vroom dan memberikan aspek-aspek tambahan padanya. Mari lihat diagram ini..."

Tujuh Tipe Pendengar

Berapa kali Anda bicara dan menemui orang seperti para mahasiswa di kelas Dr. Porter? Berapa kali Anda yang *menjadi* salah satu pendengar itu?

Skenario di atas mengilustrasikan tujuh tipe pendengar yang diidentifikasi oleh Dale Carnegie Training.

Si "Asyik Sendiri"
Si "Tukang Melamun"
Si "Tukang Potong"
Si "Terserah"
Si "Tukang Menyerang"
Si "Tukang Analisis"
Si "Terlibat"

Keenam tipe pertama kurang efektif dibandingkan yang ketujuh. Berikut deskripsi lebih mendalam tentang masing-masing tipe.

Si "Asyik Sendiri"

Brad adalah si "Asyik Sendiri" yang klasik. Mengetuk-ngetukkan kakinya dan melihat jam memberi pembicara kesan bahwa Brad tidak memberikan perhatian penuh. Orang-orang golongan ini kelihatan terburu-buru dan terus-menerus melihat ke sekeliling atau melakukan sesuatu yang lain. Juga disebut "*Multitasker*", mereka tidak bisa duduk diam dan mendengarkan.

Si "Tukang Melamun"

Dalam skenario di atas, Melanie adalah si "Tukang Melamun". Dr. Porter sedang berbicara, tetapi gadis itu melamun bukannya mendengarkan.

Orang-orang golongan ini secara fisik hadir untuk Anda, tetapi secara mental tidak. Anda bisa tahu dari ekspresi kosong pada wajah mereka. Mereka entah melamun atau memikirkan sesuatu yang benar-benar berbeda.

Si "Tukang Potong"

Breanna adalah si "Tukang Potong". Dia hanya menunggu kesempatan baginya untuk memotong dan bicara. Orang-orang tipe ini sudah siap untuk bicara kapan pun. Mereka sudah mengambil ancang-ancang dan siap mengambil kesempatan untuk menyelesaikan kalimat Anda. Mereka tidak mendengarkan Anda. Mereka berfokus untuk mencoba menebak apa yang akan Anda katakan dan apa yang ingin mereka katakan.

Si "Terserah"

Caitlyn adalah si "Terserah" klasik. Bahkan kalaupun dia tidak menggunakan kata itu, bahasa tubuh dan sikapnya membuat Dr. Porter merasa gadis itu sama sekali tidak peduli pada apa yang diajarkan. Orang-orang golongan ini tetap berjarak dan menunjukkan sedikit emosi saat mendengarkan. Mereka sepertinya tidak peduli tentang apa pun yang Anda katakan.

Si "Tukang Menyerang"

Cukup jelas bahwa Danny adalah si "Tukang Menyerang". Agresif dan kasar, pendengar yang Tukang Menyerang tidak mendengar untuk mengerti. Dia mendengar untuk mendapat amunisi yang bisa digunakan melawanmu. Orang-orang tipe ini bersenjata dan siap berperang. Mereka menikmati membantah dan menyalahkan orang lain.

Si "Tukang Analisis"

Gene adalah si "Tukang Analisis". Dia mungkin tidak tahu gaya mendengarkannya tidak efektif. Mereka terus-menerus berperan sebagai konselor atau terapis, dan mereka siap memberi Anda jawaban-jawaban yang tidak diminta. Mereka pikir mereka pendengar yang baik dan senang

membantu. Mereka terus-menerus berada dalam moda analisis-apa-yang-Anda-katakan-dan-perbaiki.

Si "Terlibat"

Akhirnya, Anna adalah contoh yang "Terlibat". Orang-orang ini adalah pendengar yang sadar. Mereka mendengarkan dengan mata, telinga, dan hati mereka, dan berusaha merasakan apa yang dirasakan dan dipikirkan si pembicara. Sikap ini disebut mendengarkan pada tingkatan paling tinggi. Kemampuan mendengarkan mereka mendorong Anda untuk terus bicara, menemukan solusi Anda sendiri, dan membantu mengembangkan ide-ide Anda.

Tak ada yang bisa menjadi pendengar
yang terlibat sepanjang waktu.

Bisakah Anda Mendengar Saya Sekarang?

Meskipun mencoba berkomunikasi dengan beberapa tipe ini bisa menantang, ada beberapa hal yang bisa Anda lakukan untuk melakukannya. Berikut beberapa tip tentang bagaimana caranya bicara dengan masing-masing tipe.

Si "Asyik Sendiri"

Kalau Anda berbicara pada pendengar yang "Asyik Sendiri", Anda bisa bertanya, "Apakah ini waktu yang baik?" atau berkata, "Saya butuh perhatian penuh Anda sebentar saja." Mulailah dengan pernyataan yang akan meraih perhatian mereka, bicara pendek, dan langsung ke inti pembicaraan karena rentang perhatian mereka pendek.

Si "Tukang Melamun"

Kalau Anda bicara pada si "Tukang Melamun", perhatikan mereka setiap beberapa saat dan tanya apakah mereka mengerti apa yang Anda katakan. Sama seperti si "Asyik Sendiri", mulailah dengan pernyataan yang akan meraih perhatian mereka. Bicaralah dengan pendek dan langsung karena rentang perhatian mereka juga pendek.

Si "Tukang Potong"

Kalau Anda bicara pada si "Tukang Potong", saat mereka mulai bicara, langsung berhenti dan biarkan mereka bicara, atau mereka tidak akan pernah mendengarkan Anda. Saat mereka sudah selesai, Anda bisa mengucapkan terima kasih kemudian melanjutkan, "Seperti yang sudah saya katakan sebelumnya...." untuk menyatakan bahwa mereka memotong.

Si "Terserah"

Kalau Anda bicara pada si "Terserah", dramatisasikan ide-ide Anda dan beri si pendengar pertanyaan-pertanyaan untuk mempertahankan keterlibatan mereka.

Si "Tukang Menyerang"

Kalau Anda bicara pada si "Tukang Menyerang", saat dia tidak setuju atau menyalahkan, lihat ke depan bukan ke belakang. Bicarakan bagaimana Anda bisa setuju atau tidak setuju atau tentang apa yang bisa dilakukan dengan cara berbeda lain kali.

Si "Tukang Analisis"

Kalau Anda berbicara pada si "Tukang Analisis", Anda bisa mulai dengan berkata, "Saya harus memperjelas hal ini pada Anda. Saya tidak minta saran apa pun."

Si "Terlibat"

Kalau Anda berbicara pada si "Terlibat", ambil waktu untuk menghargai perhatian mereka. Berterimakasihlah pada kepedulian mereka pada Anda dan topik yang Anda bawakan.

Bagaimana Kalau *Anda* yang Begitu?

Mungkin Anda mengenali diri Anda sendiri dalam satu atau lebih tipe. Jangan khawatir! Tidak ada yang bisa jadi si "Terlibat" setiap saat. Berikut ini beberapa tip untuk dilakukan kalau Anda mendapati diri Anda menjadi salah satu tipe pendengar yang kurang efektif.

Si "Asyik Sendiri"

Kalau Anda pendengar yang "Asyik Sendiri", pastikan untuk menyingkirkan apa yang Anda lakukan saat ada yang bicara pada Anda.

Si "Tukang Melamun"

Kalau Anda si "Tukang Melamun", bersikaplah seperti pendengar yang baik. Bersikap siaga, jaga kontak mata, majukan posisi, dan tunjukkan perhatian dengan bertanya.

Si "Tukang Potong"

Kalau Anda si "Tukang Potong", pastikan untuk minta maaf setiap kali Anda mendapati diri Anda memotong pembicaraan. Ini akan membuat Anda lebih menyadarinya.

Si "Terserah"

Kalau Anda si "Terserah", berkonsentrasilah pada pesan secara keseluruhan, bukan sekadar pesan verbal. Pastikan mendengarkan dengan mata, telinga, dan hati Anda. Perhatikan bahasa tubuh dan berusahalah mengerti mengapa orang ini ingin membicarakan isu tersebut dengan Anda.

Si "Tukang Menyerang"

Kalau Anda adalah si "Tukang Menyerang", upayakan mencoba merasakan apa yang dirasakan si pembicara dan mengerti, menerima, dan menemukan sisi baik dari cara pandang orang lain.

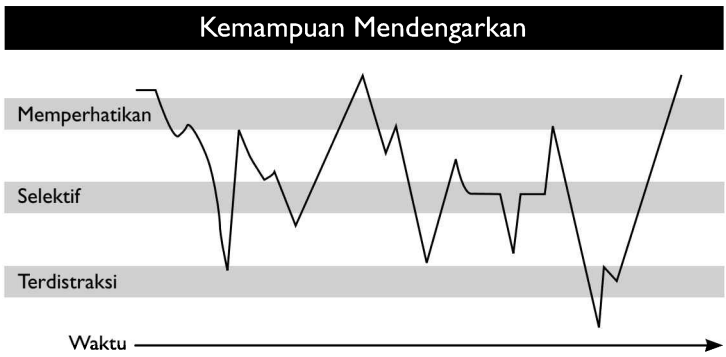
Si "Tukang Analisis"

Kalau Anda si "Tukang Analisis", santai dan mengertilah bahwa tidak semua orang mencari jawaban, solusi, atau saran. Beberapa orang hanya senang bertukar ide dengan orang lain karena hal itu membantu mereka lebih jelas melihat jawabannya.

Si "Terlibat"

Kalau Anda adalah si "Terlibat", pertahankan. Orang-orang benar-benar menghargai sikap Anda ini.

Seperti yang sudah kita bahas, tidak ada yang bisa menjadi pendengar yang terlibat sepanjang waktu. Sebenarnya, kita bervariasi dari memperhatikan apa yang dikatakan, menyeleksi fokus kita, dan terdistraksi dari waktu ke waktu. Berikut ini adalah ilustrasi visual.



Seberapa lama waktu yang kita habiskan untuk memperhatikan, memberikan fokus selektif, dan terdistraksi bisa bervariasi tergantung banyak faktor. Kita akan membahas banyak faktor yang dimaksud dalam bab-bab selanjutnya.

Seberapa lama waktu yang kita habiskan
untuk memperhatikan, memberikan fokus selektif,
dan terdistraksi bisa bervariasi.

Dua Tipe Distraksi

Menurut Daniel Goleman, pengarang *Focus: The Hidden Power of Excellence*, distraksi datang dari dua sumber utama, *distraksi sensoris* (hal-hal yang terjadi di sekeliling Anda) dan *distraksi emosional* (dialog internal Anda, pikiran tentang hal-hal yang terjadi dalam hidup Anda).

Saat Anda mendengarkan seseorang berbicara dan mendapati pikiran Anda melantur, Anda bisa memeriksa dan bertanya pada diri Anda sendiri, "Apa yang mendistraksi Anda? Apakah distraksi sensoris atau distraksi emosional?" Dengan mengidentifikasi fakta bahwa Anda terdistraksi, Anda bisa mengubah fokus Anda (menggunakan filter, seperti yang didiskusikan di Bab Satu) agar bisa lebih selektif pada hal apa yang Anda beri perhatian. Anda mungkin berpikir, "Suara bip-bip itu sangat mengganggu, jadi Anda akan berfokus pada apa yang dia katakan." Atau, "Pikiran saya terus-menerus melantur kepada pertengkaran dengan atasan saya siang ini. Saya harus berfokus pada apa yang dia katakan pada saya tentang hari ini."

Dalam bab ini, kita akan membicarakan tujuh tipe pendengar yang berbeda dan memaparkan beberapa tip berkomunikasi dengan mereka, dan menghindar dari menjadi beberapa dari mereka! Dalam Bab Tiga, kita akan membahas empat tipe mendengarkan.

3

EMPAT TIPE MENDENGARKAN

Kebanyakan orang tidak mendengarkan dengan maksud untuk mengerti; mereka mendengarkan dengan maksud untuk menjawab.

—Stephen R. Covey

Saat seorang pria yang pernikahannya bermasalah mencari saran, sang Empu berkata, "Anda harus belajar mendengarkan istri Anda."

Orang itu memasukkan saran itu ke dalam hati dan kembali setelah sebulan untuk memberitahu bahwa dia telah belajar untuk mendengarkan setiap kata yang dikatakan istrinya.

Kata sang Empu sambil tersenyum, "Sekarang pulanglah dan dengarkan setiap kata yang *tidak* dia katakan."

Kita semua pernah melakukannya suatu saat—tidak benar-benar mendengarkan seseorang. Mungkin Anda sedang sibuk dengan hal lain. Mungkin Anda tidak tertarik pada topiknya. Atau mungkin Anda pikir Anda mendengarkan, padahal sebenarnya tidak. Pada bab ini, kita akan membahas empat tipe mendengarkan. Tipe-tipe itu adalah: *Pura-pura Mendengarkan*, *Mendengarkan untuk Mempersiapkan Jawaban Anda*, *Mendengarkan untuk Belajar*, dan *Mendengarkan untuk Berempati*.

Tentu saja, hal itu bukan satu-satunya tipe mendengarkan. Pencarian cepat di internet bisa menunjukkan banyak label dan deskripsi tipe-tipe mendengarkan yang lain. Namun, keempat tipe itu bisa mencakup semua yang lain.

Untuk bisa benar-benar mengerti tipe-tipe yang berbeda-beda, mari lihat tipe mendengarkan itu dalam aksinya. Pikiran-pikiran si pendengar muncul dalam kurung di sebelah dialog.

Kuliah Leah

Leah seperti banyak remaja perempuan enam belas tahun. Dia tidak terlalu pandai menjaga kebersihan kamarnya. Suatu hari, ayahnya masuk dan mulai menguliahinya tentang kebersihan.

"Leah, berapa kali Ayah harus bilang jangan meninggalkan makanan dan piring kotor di kamarmu? Kamu tidak ingat musim panas lalu saat kita mendapat serangan semut? Kita harus menyemprot seluruh rumah! Ayah harus mengeluarkan biaya untuk..."

"Maaf, Dad." (*Mungkin kalau aku minta maaf dia akan berhenti bicara... tidak... dia tidak berhenti. Aku sudah tahu apa yang akan dikatakannya, jadi aku tidak akan mendengarkan.*)

"Kemudian, setelah seluruh rumah disemprot, kita harus mencuci semua piring di rumah...."

(*Apa ya yang sedang dilakukan Breanna? Pasti dia mengirimiku* chat. *Andai saja Dad berhenti bicara supaya aku bisa melihat ponsel. Dia tidak berhenti bicara!*)

"Jadi, itu sebabnya Ayah melarangmu meninggalkan makanan dan piring kotor di kamarmu."

Apa yang Leah lakukan dalam adegan di atas adalah tipe mendengarkan yang disebut *Pura-pura Mendengarkan*. Juga disebut *Mendengarkan Bohongan*, yakni saat si pendengar memberi kesan dia mendengarkan, tetapi sebenarnya melamun atau memikirkan hal lain.

Orang cenderung melakukan tipe "mendengarkan" itu saat mereka

bosan, atau tidak ingin mendengar, apa yang dikatakan lawan bicara. Ada saat-saat tanggapan, "Saya tidak mendengarkan Anda", tidak bisa diterima. Perbedaan kekuasaan seperti antara orangtua dan anak bisa menciptakan situasi seperti itu.

Pura-pura Mendengarkan adalah saat si pendengar memberi kesan dia mendengarkan, tetapi sebenarnya melamun atau memikirkan hal lain.

Tirani dan Terry

Manajer Terry, Carol, masuk ke kantornya tepat sebelum makan siang dan minta laporan penjualan yang hampir diselesaikannya. Terry mendapatkan beberapa angka yang salah dan harus merevisi laporan itu sebelum memberikannya pada manajer penjualan regional.

"Kenapa kau belum memberikan laporan ini ke Brian? Aku melihat angkanya masuk dua jam yang lalu."

(*Alasan aku belum memberikannya pada Brian adalah karena aku tidak mau memberikan angka penjualan yang salah. Kali terakhir aku melakukannya, kau memarahiku selama setengah jam.*)

"Aku tidak mengerti apa yang membuatmu menunda. Brian ada di kota ini hanya selama satu hari, dan proyek ini yang harus diselesaikan dengan cepat. Brian harus punya waktu untuk membacanya dan bertanya sebelum dia terbang malam ini."

(*Apakah aku harus memberitahu tentang angka penjualan yang salah? Hal itu akan membuatku bebas dari masalah, tetapi dia mungkin akan menggila, kemudian dia akan memeriksa seluruh laporan bersamaku. Mungkin aku buat saja perubahannya dan mengantarnya ke meja Carol sebelum makan siang.*)

"Maaf soal itu, Carol. Saya hanya memeriksa ulang laporan ini. Akan saya cetak dan antar ke meja Anda sebelum makan siang."

Apa yang dilakukan Terry di sini adalah *Mendengarkan untuk Mem-*

persiapkan Jawaban Anda. Hal ini terjadi bila Anda hanya mendengarkan apa yang dikatakan supaya Anda bisa menjelaskan atau mempertahankan posisi Anda. Sementara Anda mungkin setengah mendengarkan pada apa yang dikatakan, Anda memfilter apa pun yang tidak akan membantu Anda memberi jawaban.

Mendengarkan untuk Mempersiapkan Jawaban Anda terjadi bila Anda hanya mendengarkan apa yang dikatakan supaya Anda bisa menjelaskan atau mempertahankan posisi Anda.

Sophia dan Bahasa Spanyol

Sophia telah menunggu-nunggu kelas bahasa Spanyol sejak saudara perempuannya memberinya kupon hadiah untuk mengikuti kelas itu sebagai hadiah ulang tahun. Sophia berencana bepergian ke Meksiko di musim panas berikutnya dan ingin menguasai bahasanya sebelum berangkat.

Pada hari pertama kursus, Sophia datang, duduk di depan, dan mengeluarkan buku catatannya. Instrukturnya, Rogelio, berjalan masuk.

"*Hola, mi nombre es Rogelio,*" katanya. "Artinya, 'Halo, nama saya Rogelio', dalam bahasa Spanyol."

Sophia mencatatnya. "*Hola* artinya 'halo'. *Mi nombre* artinya 'nama saya'."

"Sekarang, mari belajar mengucapkan 'selamat pagi', 'selamat siang', dan 'selamat malam'. *Buenos dias. Buenas tardes. Y buenos noches.*"

Sophia mencatatnya dan berpikir, "Aku harus memperhatikan dalam kelas ini kalau aku ingin menguasai bahasa Spanyol sebelum musim panas."

Sophia melakukan yang disebut *Mendengarkan untuk Belajar.* Hal itu salah satu tipe mendengarkan, tapi amat selektif. Sophia tidak mendengarkan untuk menentukan bagaimana perasaan Rogelio atau untuk mengerti sudut pandangnya. Dia mendengarkan untuk mengumpulkan

informasi.

Mendengarkan untuk Belajar dengan selektif memfilter segala hal kecuali informasi yang diinginkan.

Casey yang Penuh Kasih

Casey adalah direktur sumber daya manusia pada perusahaan produksi video. Tiba saatnya untuk evaluasi kinerja, yang merupakan saat yang paling tidak disukainya dalam satu tahun. Satu demi satu dia memanggil para karyawan ke kantornya untuk memberikan umpan balik tentang kinerja mereka.

Pertama-tama Marcus. Teman-temannya telah memberitahu Casey bahwa Marcus sering tidur siang di bilik kerjanya.

"Hai, Marcus, masuk. Silakan duduk."

Marcus tampak agak gugup. "Trims, Casey."

"Nah, coba ceritakan pada saya. Saya dengar Anda sering lelah belakangan ini." (*Marcus benar-benar kelihatan lelah!*)

"Yah, memang keadaan sedang sulit. Mobil istri saya rusak dan kami harus berbagi mobil. Istri saya harus mengantarkan anak-anak ke tempat penitipan dan sekolah sebelum dia pergi ke kantor, dan kantornya dua puluh mil jauhnya dari rumah kami. Jadi saya membiarkan dia yang membawa mobil. Maksud saya, itulah yang dilakukan laki-laki, bukan?"

(*Dia sepertinya laki-laki yang amat baik....*)

"Nah, rumah kami sepuluh mil dari sini, dan saya harus jalan tiga mil pertama sebelum sampai ke perhentian bus supaya bisa sampai di sini tepat waktu. Saya bisa naik bus di Sixth Street, tetapi saya harus berangkat dari rumah pukul setengah lima pagi. Jadi sekitar jam tiga siang saya sudah mengantuk."

(*Parah sekali! Meskipun demikian, dia hampir tidak pernah terlambat masuk kerja. Apakah ada yang bisa kami lakukan?*)

"Apakah Anda tahu Kevin tinggal di dekatmu? Mungkin dia bersedia menjemput Anda?"

(*Informasi ini jelas menarik baginya.*)

"Oh, wow, bagus sekali. Saya tidak tahu. Saya akan bertanya padanya saat istirahat makan siang. Terima kasih banyak!"

Apa yang Casey lakukan adalah mendemontrasikan *Mendengarkan untuk Berempati*. Juga disebut *Mendengarkan Secara Menyeluruh*, cara ini bertujuan untuk mengerti orang lain, kepribadian mereka, dan arti serta motivasi mereka yang sejati dan tak terkatakan.

Mendengarkan untuk Berempati adalah berusaha mengerti orang lain secara menyeluruh.

Bab ini secara singkat menerangkan empat tipe mendengarkan, dan menjadi akhir bagian satu buku ini—Faktor-Faktor Penerima. Namun, sebelum kita maju ke bagian kedua, Faktor-Faktor Pengirim, mari aplikasikan apa yang Anda pelajari dalam bagian yang disebut *Catatan Mendengarkan Saya*. Dalam bagian ini, Anda mendapatkan kesempatan untuk berinteraksi dengan ide-ide yang dipresentasikan dalam tiga bab pertama buku ini. Kami merekomendasikan Anda menggunakan jurnal atau buku catatan supaya Anda bisa melihat kemajuan Anda saat Anda belajar menjadi pendengar yang lebih baik.

Catatan Mendengarkan Saya, Bagian Satu

Kerangka-Kerangka

Kerangka Anda adalah pengertian luas Anda
akan suatu situasi atau topik.

1. Pada sehelai kertas atau pada jurnal, jawablah pertanyaan ini: "Apa beberapa kerangka yang saya pelajari tentang topik mendengarkan?" Berikut adalah beberapa contohnya.

   Anak-anak hanya boleh dilihat dan tidak perlu didengarkan.
   Ada alasan Anda diberi dua telinga dan satu mulut.
   Dalam keluarga kami, Anda harus berteriak agar bisa didengar.
   Tidak ada yang mendengarkan saya, jadi sekalian saja saya tidak mencobanya.
   Saya mengatakan hal-hal bodoh.

2. Bias-bias apa yang dimiliki kerangka-kerangka Anda? Apakah Anda, atau seseorang yang Anda kenal, memiliki kerangka tak sadar yang menjadi penghalang bagi komunikasi yang efektif? Tuliskan bias-bias itu pada jurnal Anda.
3. Menurut Anda, apa peran jenis kelamin, pendidikan, agama, ras, dan faktor-faktor sejenis dalam memengaruhi cara seseorang mendengarkan?

Filter

Filter adalah pilihan sadar untuk lebih
berfokus pada suatu hal daripada yang lain.

Apa filter-filter yang Anda gunakan saat mendengarkan pada orang-orang berikut ini? Dengan kata lain, informasi apa yang paling Anda fokuskan saat berkomunikasi dengan orang tersebut, dan apa yang Anda tinggalkan?

1. Orangtua Anda
2. Pasangan Anda
3. Anak-anak Anda
4. Atasan Anda
5. Klien atau pelanggan
6. Sahabat Anda

Sekarang geser filternya sedikit. Apa hal yang tidak biasa atau berbeda yang bisa Anda dengar saat berkomunikasi dengan orang-orang itu? Misalnya: saat Anda memandang orangtua Anda sebagai suami dan istri bagi satu sama lain.

1. Orangtua Anda
2. Pasangan Anda
3. Anak-anak Anda
4. Atasan Anda
5. Klien atau pelanggan
6. Sahabat Anda

Kontrol Emosional

Dalam jurnal Anda, deskripsikan sebuah contoh ketika Anda bisa mengontrol emosi dengan lebih baik saat berkonflik.

Kemudian, aplikasikan enam langkah untuk mengidentifikasi apa yang bisa Anda lakukan dengan berbeda.

1. Mundur dan berfokus pada emosi-emosi orang lain.
2. Cari sumber emosi-emosi itu. Apakah itu merupakan hasil dari kerangka-kerangka atau filter-filter yang berbeda?
3. Bicarakan perasaan-perasaan itu secara terbuka.
4. Ungkapkan perasaan-perasaan itu dalam cara yang tidak konfrontatif.
5. Validasikan perasaan-perasaan orang lain.
6. Keluar dari ruangan bila diperlukan.

Tujuh Tipe Pendengar

Identifikasikan orang-orang dalam hidup Anda yang mewakili tujuh tipe pendengar.

Si "Asyik Sendiri"
Si "Tukang Melamun"
Si "Tukang Potong"
Si "Terserah"
Si "Tukang Menyerang"
Si "Tukang Analisis"
Si "Terlibat"

Identifikasi saat-saat *Anda sendiri* menjadi masing-masing dari tujuh tipe ini.

Dua Tipe Distraksi

Deskripsikan saat Anda mendengarkan dan pikiran Anda melantur. Apakah hal itu terjadi karena distraksi sensoris atau distraksi emosional? Coba beri contoh untuk masing-masing kasus.

Empat Tipe Mendengarkan

Bagi masing-masing tipe, identifikasi seseorang dalam hidup Anda yang sering kali terlibat dalam tipe mendengarkan tersebut.

Pura-pura Mendengarkan
Mendengarkan untuk Mempersiapkan Jawaban Anda
Mendengarkan untuk Belajar
Mendengarkan untuk Berempati

Sekarang, identifikasi saat *Anda sendiri* terlibat dalam empat tipe mendengarkan ini.

Seni bercakap-cakap ada dalam mendengarkan.

—Malcom Forbes

BAGIAN DUA

Faktor-Faktor Pengirim

4

KERANGKA DAN FILTER PENGIRIM

Penting untuk menggunakan kata-kata yang tepat karena nilai pemikiran yang dibawanya—kata-kata amat memberi kerangka dan bentuk bagi cara kita mengerti berbagai hal.

—Michael Nesmith

Kerangka Satu

Alkisah di pinggiran suatu hutan lebat, seorang gadis kecil tinggal bersama ibunya. Dia selalu mengenakan mantel bertudung merah dan dikenal dengan nama si Tudung Merah.

Suatu hari, ibu si Tudung Merah memberinya sebuah keranjang dan menyuruhnya berjalan melintasi hutan ke sisi seberang, tempat neneknya terbaring sakit.

"Ingat, jangan bicara dengan orang asing," ibu si Tudung Merah berpesan.

Dalam perjalanan ke rumah neneknya, si Tudung Merah bertemu Serigala Jahat.

"Kau mau ke mana, gadis kecil?" tanya Serigala Jahat sambil tersenyum lebar.

"Ke rumah nenekku di sisi lain hutan," jawab si Tudung Merah, yang melupakan pesan ibunya.

Serigala Jahat lari, mengambil jalan pintas ke rumah Nenek. Saat sampai, dia masuk dan menelan Nenek bulat-bulat! Kemudian dia mengenakan topi dan gaun tidur Nenek, lalu naik ke tempat tidur.

Saat si Tudung Merah sampai, dia langsung mendekati tempat tidur.

"Nenek, kupingmu besar sekali!" katanya.

"Supaya bisa mendengar suaramu dengan lebih baik, sayangku," kata si serigala.

"Dan matamu besar sekali!" kata si Tudung Merah.

"Supaya bisa melihatmu dengan lebih baik, sayangku," kata si serigala.

"Dan gigi-gigimu besar sekali!" seru si gadis kecil.

"Supaya bisa mengunyahmu dengan lebih baik!" kata si serigala sambil melompat keluar dari tempat tidur dan mulai mengejar si Tudung Merah.

Seorang penebang kayu yang sedang bekerja di dekat sana mendengar jeritan si Tudung Merah. Dia masuk rumah dan memukul kepala si serigala dengan kapaknya. Serigala jatuh ke tanah, dan keluarlah Nenek, aman sentosa.

Kemudian, si penebang kayu, si Tudung Merah, dan Nenek makan kue dan minum teh bersama.

Kerangka Dua

Alkisah, di pinggiran suatu hutan lebat, tinggallah seekor serigala yang baik hati. Namun, karena penampilannya yang menakutkan, dia tidak punya teman. Penghuni hutan menyebutnya Serigala Jahat. Namun, dia sebenarnya tidak jahat, hanya pemalu.

Di hilir sungai dari tempat tinggal si serigala, tinggallah seorang gadis kecil bersama ibunya. Gadis kecil itu selalu memakai mantel bertudung merah dan dipanggil si Tudung Merah.

Meskipun ibu si Tudung Merah adalah wanita yang sangat baik, dia punya nenek jahat yang tinggal di sisi lain hutan. Si serigala mendengar desas-desus di hutan bahwa nenek itu berencana membunuh si Tudung Merah kali berikutnya gadis itu berkunjung.

Suatu hari, ibu si Tudung Merah memberinya sebuah keranjang dan menyuruhnya melintasi hutan ke sisi seberang, tempat neneknya terbaring sakit.

"Dia mungkin jahat, tapi kita tetap harus baik kepadanya karena dia keluarga kita," kata ibu si Tudung Merah.

Dalam perjalanan ke rumah neneknya, si Tudung Merah bertemu Serigala Jahat.

"Kau mau ke mana, gadis kecil?" tanya si serigala sambil tersenyum lebar.

"Ke rumah nenekku di sisi lain hutan," kata si Tudung Merah.

Khawatir akan keselamatan si Tudung Merah, si serigala lari, mengambil jalan pintas ke rumah Nenek. Sesampainya di sana, dia masuk dan menelan Nenek bulat-bulat! Dia memakai topi dan gaun tidur Nenek, lalu naik ke tempat tidur.

Saat si Tudung Merah sampai, dia langsung menghampiri tempat tidur.

"Nenek, telingamu besar sekali!" katanya.

"Supaya bisa mendengarmu dengan lebih baik, sayangku," kata si serigala.

"Dan matamu besar sekali," kata si Tudung Merah.

"Supaya bisa melihatmu dengan lebih baik, sayangku," kata si serigala.

"Dan gigi-gigimu besar sekali!" seru si gadis kecil.

"Supaya bisa makan bersamamu!" kata si serigala sambil melompat keluar dari tempat tidur untuk makan kue dan minum teh bersama si Tudung Merah. Sebab, dia telah menyelamatkannya dari nenek jahat.

Si Tudung Merah tidak tahu si serigala telah menyelamatkannya dari kematian yang direncanakan neneknya yang jahat sehingga gadis kecil itu menjerit dan lari.

Seorang penebang kayu yang sedang bekerja di dekat sana mendengar teriakan si Tudung Merah. Dia masuk ke dalam rumah dan memukul kepala si serigala dengan kapak. Serigala itu jatuh ke tanah, dan keluarlah Nenek. Dia begitu marah, hingga merebut kapak dan membunuh semua orang, kemudian makan kue dan minum teh sendiri.

Dua cerita ini masing-masing ditulis dengan kerangka berbeda, mengilustrasikan ide dengan sempurna bahwa kerangka si pengirim bisa memengaruhi persepsi si pendengar tentang apa yang disampaikan.

Dalam kedua versi cerita, fakta-faktanya sama, paling tidak pada intinya. Si Tudung Merah membawa keranjang melintasi hutan ke rumah neneknya, bertemu serigala di tengah jalan. Si serigala mendahului ke rumah Nenek, memakan Nenek, dan dipukul kepalanya oleh si penebang kayu saat serigala itu sedang mengejar si Tudung Merah.

Arti cerita itu bervariasi bergantung pada informasi tambahan yang diberikan. Pada versi pertama, si serigala dimasukkan kerangka sebagai penjahat: dia memakan si nenek dan mengejar si Tudung Merah. Dalam versi kedua, pembaca diberi potongan informasi yang tidak ada pada versi pertama—si nenek jahat! Si serigala berusaha *menyelamatkan* si Tudung Merah, bukan memakannya! Sedikit pergeseran dalam kerangka ini memberikan arti yang benar-benar berbeda pada fakta-fakta dalam cerita itu.

Pengirim Memberi Kerangka bagi Bias Pendengar

Hal yang sama terjadi dalam percakapan setiap hari, sepanjang hari. Sering kali pengirim tidak secara *sengaja* berusaha memberi kerangka pada berbagai hal untuk membentuk bias cara pandang pendengar—meskipun cukup sering mereka melakukannya. (Satu bidang ketika hal ini cukup sering terjadi adalah dalam industri berita televisi.)

Pada 1993, peneliti Robert Entman menulis, "Untuk memberi kerangka adalah memilih beberapa aspek dari realitas yang diterima dan

membuatnya lebih menonjol dalam berkomunikasi, dengan cara sedemikian sama dengan mempromosikan definisi masalah tertentu, interpretasi sebab-akibat, evaluasi moral, dan/atau rekomendasi penanganan." Dengan kata lain, memberi kerangka adalah mengambil suatu bagian cerita dan mengomunikasikannya dengan cara tertentu yang menekankan suatu hal lebih daripada yang lain agar menonjolkan maksud Anda.

Kita semua pernah melihatnya. Satu saluran berita menunjukkan seorang kandidat politik tampil tampan atau cantik dan mencium bayi. Saluran berita yang lain menunjukkan kandidat yang sama mengerutkan dahi dan berteriak marah pada lawan bicara. Satu kerangka memberikan impresi positif tentang kandidat itu, yang lain memberikan impresi negatif. Kandidat yang sama, gambar-gambar yang berbeda, tergantung pada bagaimana informasi dibawakan.

Deborah Tannen, ahli bahasa, telah menghabiskan kariernya mempelajari dan menulis tentang perbedaan-perbedaan gaya komunikasi dan apa yang memengaruhi cara kita bicara—dan tentang cara kita mendengar berbagai hal. Dalam bukunya *Talking from 9 to 5: Women and Men at Work*, dia mengatakan, "Cara kita bicara dipengaruhi oleh setiap aspek komunitas kita. Jadi, tidak ada dua perempuan atau dua laki-laki yang tepat sama, sama seperti tidak ada dua orang New York atau dua orang Spanyol atau dua orang berusia 40 tahun yang tepat sama. Namun, memahami pola-pola pengaruh pada gaya kita penting untuk mengerti apa yang terjadi dalam percakapan kita—dan hidup kita."

Contohnya, kalau Anda melihat seseorang yang Anda kenal, Anda mungkin akan bertanya, "Apa kabar?", mengobrol, kemudian berpisah. Kebanyakan dari kita tidak pernah benar-benar berhenti untuk memikirkan bagaimana interaksi itu dibentuk oleh faktor-faktor seperti jenis kelamin, budaya, bahasa, dan umur. Orang Amerika amat mungkin mengulurkan tangan untuk berjabat tangan, sementara orang Jepang mungkin membungkuk. Dua wanita mungkin saling mencium pipi atau memeluk, dan hal itu bisa diterima secara sosial. Dua pria melakukan hal yang sama bisa diterima atau bisa juga tidak, tergantung di negara mana mereka berada.

Orang-orang dengan latar belakang yang sama—jenis kelamin, pendidikan, usia, negara asal, dan sebagainya cenderung punya kerangka yang sama tentang berbagai hal.

Lapisan Percakapan

Berikut ini contoh tentang bagaimana persamaan dan perbedaan antara pengirim dan penerima bisa memengaruhi interaksi mereka.

Mike dan Mary sama-sama telah menyelesaikan laporan tiga bulanan mereka di kantor. Atasan mereka, Don, ingin masing-masing membuat beberapa revisi untuk laporan tersebut. Pertama dia memanggil Mary.

Sebagai pembicara yang cukup lugas, Don langsung menyatakan maksudnya. "Mary, soal laporan itu. Saya perlu melihat angka laporan bulan lalu di halaman sebelas. Pakai ukuran huruf yang lebih besar. Oke? Dan kirim revisinya ke surel saya sebelum hari Jumat."

Mary meninggalkan kantor Don dengan berurai air mata, berpikir, *Saya tak percaya betapa berengseknya dia. Dia bisanya hanya mengkritik laporan saya. Saya selalu bertingkah seolah dia yang paling tahu. Apakah dia sudah melihat tautan untuk laporan penjualan bulanan? Dan ukuran hurufnya juga tidak terlalu kecil. Semua orang lain bisa membacanya dengan mudah!*

Don melihat betapa kesalnya Mary karena komentar-komentarnya. Tidak ingin dianggap sebagai atasan yang jahat, dia mengubah cara bicaranya saat Mike datang.

"Mike, hai, silakan duduk. Jadi, pertama-tama, terima kasih *banyak* karena telah memberikan laporan itu tepat waktu padaku. Anda tak tahu betapa manajemen menekan saya untuk memasukkan laporan itu. Laporan Anda cukup baik. Ada beberapa hal yang saya ingin ubah. Pasti lebih bagus kalau Anda bisa memasukkan angka penjualan bulan lalu di

halaman sebelas. Dan mungkin Anda bisa menggunakan ukuran huruf yang lebih besar. Tapi secara umum, Anda sudah membuat laporan yang bagus."

Mike pergi dengan berpikir, *Hei, saya membuat laporan yang bagus! Don memang memberi saran untuk melakukan beberapa perubahan lain kali. Tapi, dia bilang laporannya baik-baik saja.* Mike tidak pernah mendengar bahwa dia seharusnya membuat beberapa perubahan, jadi dia tidak membuatnya.

Hari Jumat datang dan pergi, dan baik Mary maupun Mike tidak memberikan revisinya. Mary tidak memberikannya karena dia terlalu terpengaruh kritik-kritik Don sehingga dia berhenti mendengarkan. Mike tidak memberikannya karena Don tidak cukup langsung saat menyatakan bahwa dia sebenarnya mengharapkan Mike membuat revisi. Yang Mike dengar hanyalah, "Terima kasih untuk laporannya, tampak bagus, blablabla, kerja bagus."

Dan sekarang Don marah karena kedua karyawan itu tidak melakukan apa yang dia pikir dia minta mereka lakukan. Dia mulai mengaitkannya pada karakter mereka. "Mary terlalu sensitif! Dan Mike, yah, dia hanya pemalas yang sombong."

Apa yang diawali sebagai kesalahan komunikasi sederhana sekarang meledak menjadi masalah kerja yang serius.

Masalahnya, Don tidak memadankan gaya komunikasinya dengan gaya orang yang dihadapinya. Meskipun dia secara alami punya gaya berkomunikasi langsung (berdasarkan jenis kelamin, latar belakang, dan gaya personalnya), hal itu tidak sesuai dengan gaya Mary yang tidak langsung.

Kalau saja Don menggunakan "lapisan percakapan dengan Mary—memberi pujian, kritik, kemudian pujian, seperti yang dilakukannya pada Mike, Mary pasti bisa mendengar kritik dengan cara yang bisa dia mengerti.

Sama halnya dengan Mike. Karena dia adalah tipe pembicara langsung seperti Don, Don harus langsung menyatakan maksudnya, seperti

yang dia lakukan pada Mary: "Inilah yang saya butuhkan, dan saya membutuhkannya pada saat ini."

Cara Mendengarkan Kerangka

Tentu saja buku ini membahas tentang mendengarkan, bukan tentang berbicara. Dan meskipun dua hal itu berhubungan, perspektif buku ini datang dari pendengar.

Jadi, apa hal-hal yang bisa dilakukan pendengar untuk menjadi pendengar yang lebih efektif, tak peduli siapa yang bicara? Salah satunya adalah mencoba mengidentifikasi kerangka dan faktor-faktor lain yang memengaruhi cara si pembicara bicara.

Misalnya, dalam contoh di atas, Mary membuat asumsi yang salah tentang maksud Don. Karena bagian-bagian laporan yang disebutkan Don hanyalah bagian-bagian yang ingin dia ubah, Mary menerima komentar-komentarnya sebagai kritik kemudian menggeneralisasi bahwa Don adalah orang "berengsek" yang sengaja menjelek-jelekkannya.

Seharusnya Mary melangkah mundur dan bertanya, "Apa cara lain untuk membuat kerangka bagi hal ini? Saya mengasumsikan Don sebagai orang berengsek dan terlalu banyak mengkritik. Namun, kalau itu tidak benar, kerangka apa lagi yang cocok?" Hal itu akan menggeser kerangkanya, dan Mary lebih mungkin mendengar apa yang ingin disampaikan Don.

Demikian pula, meskipun Mike senang dengan umpan balik yang diterimanya, dia sebaiknya mundur selangkah dan bertanya pada dirinya sendiri, "Apakah ada cara lain untuk menginterpretasikan komentar-komentar Don? Apakah ada sesuatu yang dia ingin saya ubah?"

Bagaimana cara Anda melatih diri sendiri untuk melangkah keluar dari kerangka Anda dan melihat berbagai hal dengan cara yang berbeda? Salah satunya disebut Teknik Mengambil Keputusan ACES.

ACES untuk Menang

Dikembangkan oleh Dr. Larry Pate pada tahun 1980-an, Teknik Mengambil Keputusan ACES adalah teknik empat fase yang menantang kerangka yang saat itu digunakan seseorang untuk melihat suatu masalah dan memungkinkan mereka untuk melihat masalah itu dengan cara yang berbeda.

ACES adalah akronim untuk *Assumptions* (Asumsi), *Criteria* (Kriteria), *Evoked Set* (Set yang Dibangkitkan), dan *Search* (Mencari). *Asumsi* sesuai artinya—asumsi-asumsi yang dibuat seseorang tentang masalah tertentu. ("Don memang berengsek.") *Kriteria* bisa dideskripsikan sebagai "Apa yang saya inginkan?" ("Saya ingin Don memuji pekerjaan saya.") *Set yang Dibangkitkan* adalah istilah akademis yang berhubungan dengan pertanyaan "Apa solusi-solusi yang Anda pertimbangkan untuk masalah ini?" ("Mungkin saya harus menulis ulang seluruh laporan itu?") *Mencari* merujuk pada informasi yang harus dicari orang itu untuk menyelesaikan masalah. ("Saya rasa lebih baik saya mencari angka penjualan bulan lalu.")

Cara melakukan Teknik Mengambil-Keputusan ACES adalah mengambil beberapa lembar kertas dan menuliskan kerangka saat ini pada sisi kiri kertas (Asumsi, Kriteria, dan Set yang Dibangkitkan), kemudian lakukan proses yang memungkinkan orang itu untuk membalikkan Asumsi dan Kriteria, dan tambahkan Set yang Dibangkitkan. Sementara penjelasan lengkap prosesnya ada di luar lingkup bab ini, hasil akhirnya adalah orang itu memiliki daftar hal-hal pada halaman Mencari yang akan memungkinkannya mendapatkan informasi. Proses itu mengharuskan orang itu bertanya, "Dalam kondisi apa kebalikan dari asumsi saya bisa terjadi?"

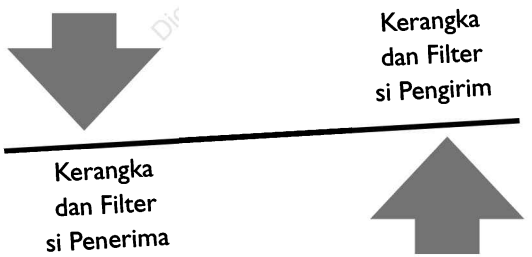
Jadi, saat Mary mengasumsikan bahwa Don orang berengsek dan tukang kritik, kebalikan dari asumsi itu adalah Don BUKAN orang berengsek dan tukang kritik. Mary lalu harus bertanya pada dirinya sendiri, "Dalam kondisi apa Don BUKAN orang berengsek dan tukang kritik?" Pertanyaan itu memungkinkan Mary mundur dan berpikir lebih jernih. "Yah, mungkin dia tidak mengatakannya dengan baik-baik... mungkin

dia berusaha membantu saya membuat laporan dengan lebih baik." hal itu bukan untuk mengatakan bahwa dalam setiap kasus asumsi pasti salah—mungkin Don MEMANG berengsek dan tukang kritik. Namun, menanyakan pertanyaan, "Dalam kondisi apa kebalikannya benar?" memungkinkan pendengar untuk membuat kerangka yang berbeda bagi situasi itu.

Dalam kasus Mike dan Mary, memberikan kerangka yang berbeda bagi situasi mungkin bisa mendorong mereka untuk kembali menemui Don dan bertanya, "Apakah Anda ingin saya membuat revisi-revisi itu, atau apakah itu sekadar saran untuk perbaikan di lain waktu?"

Saat seseorang dengan aktif mengidentifikasi kerangkanya, kemudian melihat asumsi-asumsi yang dibuatnya tentang lawan bicara, menjadi mungkin bagi si pendengar untuk mendengar maksud si pembicara dalam cara yang diinginkannya.

Berikut ini ilustrasi grafis tentang bagaimana filter-filter dan kerangka-kerangka si pengirim dan si penerima harus diselaraskan agar komunikasi efektif bisa terjadi.



Dalam bab ini, kita bicara tentang beberapa faktor yang memengaruhi efektivitas Pengirim dalam mengomunikasikan suatu pesan. Bab lima melanjutkan dengan melihat faktor-faktor lain, misalnya pesan itu sendiri dan lingkungan tempat komunikasi terjadi.

Butuh orang besar untuk menjadi pendengar yang baik.

—Calvin Coolidge

5

FAKTOR-FAKTOR PENYANDI

Satu-satunya masalah terbesar dalam komunikasi adalah ilusi bahwa kegiatan itu telah terjadi.

—George Bernard Shaw

Pada pukul 04.00, telepon berdering. "Siapa yang menelepon pada jam begini?" Janet menggumam sendiri saat berguling dan mengangkat telepon. "Halo?"

"Mrs. Vasquez? Ini Sersan Hollister dari kepolisian. Mohon maaf, saya ada kabar buruk…."

Janet langsung duduk tegak di tempat tidur. "Ada apa?"

"Ini tentang putri Anda. Telah terjadi kecelakaan. Kami mendapat telepon pukul 02.30, ada mobil di sisi jalan…."

Pikiran Janet mulai berputar cepat. *Apakah putriku baik-baik saja? Apakah putriku meninggal?*

"Saat petugas patroli kami sampai ke tempat kejadian, dia bisa mengidentifikasi nomor mobilnya…."

AYOLAH. Beritahu apa yang terjadi pada putriku. Apakah dia baik-baik saja? Aku tak percaya ini terjadi. Aku tahu seharusnya kami tidak usah membelikan mobil itu untuknya. Oh, Tuhan. Anakku. TIDAK! TIDAK!!

"Untungnya, Mrs. Vasquez, putri Anda tidak terluka. Saya khawatir ada keterlibatan alkohol dan putri Anda ditahan."

Dipenuhi emosi, Janet nyaris tidak bisa mengerti apa yang didengarnya saat itu. *Alkohol? Ditahan? Apa? Syukurlah, putriku masih hidup*. Janet mengembuskan napas lega, dan dengan mata berkaca-kaca, dia berkata, "Terima kasih banyak, Pak. Saya akan segera ke kantor polisi."

Menyandi Pesan

Kisah ini mengilustrasikan beberapa tantangan yang kita hadapi saat mendengarkan suatu pesan. Setiap kali kita mendengar, membaca, atau dengan cara lain menerima pesan, pesan itu telah disandi dalam suatu cara.

Menyandi berarti menerjemahkan informasi ke dalam pesan dalam bentuk simbol-simbol yang mewakili ide-ide atau konsep-konsep. Simbol-simbol bisa mengambil berbagai macam bentuk, seperti kata-kata atau gestur-gestur.

Saat menyandi suatu pesan, si pengirim memutuskan apa informasi yang ingin dia sampaikan. Dalam kisah kita di atas, Sersan Hollister harus memutuskan informasi apa yang ingin dia komunikasikan pada Janet. Dia ingin Janet tahu bahwa putrinya telah ditangkap karena mengemudi dalam keadaan mabuk.

Sekali lagi, seperti yang kita ingat dari bab sebelumnya, hal itu dipengaruhi oleh kerangka dan filter yang dimiliki si pengirim. Sersan Hollister adalah petugas polisi. Gaya komunikasi alaminya sangat mendetail, dan dia cenderung memberikan banyak informasi. Hal itu berakar dari kebutuhannya untuk mengisi laporan polisi.

Karena dia memulai percakapan dengan kerangka itu, dia menyaring informasi dan berfokus pada *semua* kejadian, bukan hanya satu hal penting yang ingin diketahui Janet: apakah putrinya meninggal?

Saat menyandi pesan-pesan, penting bagi si pengirim untuk menggunakan simbol-simbol yang familier bagi penerima yang dimaksud. Dalam

kasus ini, baik Sersan Hollister maupun Janet menggunakan komunikasi verbal (sebagai lawan dari bahasa isyarat atau tulisan), dan bicara bahasa yang sama, jadi mereka seharusnya bisa saling mengerti. Situasi akan sangat berbeda kalau Sersan Hollister dan Janet bicara dalam bahasa yang berbeda.

Dalam skenario ini, Sersan Hollister menyandi pesan dengan terlalu banyak informasi yang mengintervensi kemampuan Janet mendengarkan. Cara yang baik bagi si pengirim untuk menyandi pesan mereka adalah dengan membuat visualisasi komunikasi dari sudut pandang si penerima. Dengan kata lain, Sersan Hollister seharusnya mengimajinasikan bagaimana rasanya kalau *dia sendiri* yang menerima telepon pukul empat pagi dengan pesan yang sulit tentang putrinya yang masih remaja. Kalau dia melakukannya, dia mungkin menyandi pesannya dengan berbeda.

"Mrs. Vasquez? Ini Sersan Hollister dari kepolisian. Mohon maaf, saya ada kabar buruk...."

Janet langsung duduk tegak di tempat tidur. "Ada apa?"

"Ini tentang putri Anda. *Dia baik-baik saja, tapi* telah terjadi kecelakaan. Kami mendapat telepon pukul 02.30, ada mobil di sisi jalan...."

Dengan menyandi pesan agar Janet mendapatkan informasi yang harus *dia* dengar—bahwa putrinya baik-baik saja—dia pasti bisa mendengarkan apa yang Sersan Hollister berusaha katakan padanya.

Kesuksesan Anda menyandi sebagian bergantung pada kemampuan Anda untuk menyampaikan informasi dengan jelas dan sederhana, sebagian lagi bergantung pada kemampuan Anda untuk mengantisipasi dan mengeliminasi sumber-sumber kebingungan (misalnya, masalah-masalah budaya, asumsi-asumsi yang salah, dan informasi yang hilang). Bagian kunci dari proses ini adalah mengenali pemirsa Anda.

Kegagalan untuk mengerti dengan siapa Anda
berkomunikasi akan menghasilkan pesan
yang salah dimengerti.

Hubungan Itu Penting

Satu faktor kunci yang memengaruhi bagaimana kita menyandi pesan-pesan adalah hubungan yang kita miliki dengan si pendengar. Anda akan secara alami menyandi pesan dengan cara yang berbeda untuk atasan Anda dari yang Anda lakukan untuk sahabat Anda atau putri Anda.

Berikut beberapa contoh bagaimana pesan disandi secara berbeda, tergantung siapa yang akan mendengarnya.

Carrie Berhenti

Carrie sangat tidak bahagia di kantor dan mempertimbangkan untuk berhenti bekerja. Berikut ini adalah cara dia menyampaikan pesan pada orang-orang yang berbeda dalam hidupnya, menggunakan kata-kata berbeda yang merefleksikan perhatian berbeda yang mungkin dimiliki tiap pendengar.

Sahabat Carrie: "Oh, ya ampun, Pam, saya sangat muak dengan pekerjaan saya. Atasan saya terus-menerus mengingatkan saya, rekan-rekan saya sangat menyebalkan, dan mereka *tidak* membayar saya cukup untuk mengurusi pelanggan yang kasar di telepon. Rasanya saya ingin masuk ke sana dan memberitahu atasan saya bahwa saya mau berhenti."

Suami Carrie: "Aku mengalami hari yang buruk lagi di kantor. Mike menjelekkanku dalam rapat, Diane menelepon urusan pri-

badi sepanjang hari, dan aku mendapat telepon dari pelanggan yang kasar yang membuatku nyaris menangis. Aku benar-benar tidak bahagia di kantor ini. Aku ingin mencari pekerjaan lain. Bagaimana menurutmu?"

Putri Carrie: "Hai, Sayang. Mama ingin bicara tentang sesuatu. Kau ingat tahun lalu saat kau ikut kelas Mrs. Hoyt dan dia galak padamu, dan anak-anak lain mengerjaimu? Ingat bagaimana kami mengeluarkanmu dari kelas itu dan minta agar kau masuk ke kelas lain, dan bagaimana situasi membaik bagimu dalam kelas yang baru? Yah, hal yang sama kadang-kadang terjadi pada orang dewasa. Aku yakin kau sudah dengar aku memberitahu ayahmu tentang pekerjaanku. Yah, aku mempertimbangkan untuk mencari pekerjaan lain, di mana aku lebih bahagia. Namun, jangan khawatir. Hal itu tidak akan berpengaruh padamu, selain mungkin punya ibu yang lebih bahagia."

Atasan Carrie: "Hai, Mike. Terima kasih sudah meluangkan waktu untuk menemui saya. Saya ingin bicara tentang beberapa kekhawatiran yang saya miliki saat bekerja di sini. Saya merasa pekerjaan saya tidak dihargai sebagaimana mestinya. Dan saat beberapa kolega menerima telepon untuk urusan pribadi, hal itu terasa agak mengganggu. Juga, apakah ada cara kita bisa mengurangi saya berkontak dengan klien yang kesal? Sepertinya petugas layanan pelanggan lebih tepat untuk menangani mereka. Saya tahu kita sudah membicarakan hal ini beberapa minggu lalu, tapi situasi tidak benar-benar membaik, dan, sebenarnya, saya mempertimbangkan untuk berhenti."

Hubungan Carrie dengan setiap orang dalam setiap skenario ini menentukan bagaimana dia akan menyandikan pesannya. Dengan sahabatnya, Carrie lebih santai dan mengekspresikan emosi dengan lebih bebas. Dengan suaminya, dia memberi contoh-contoh dan fakta-fakta spesifik

untuk mendukung keinginannya. Dia juga mengambil nada yang lebih kolaboratif. Dengan putrinya, Carrie menggunakan terminologi yang yang memungkinkan putrinya terhubung secara pribadi dengan apa yang Carrie katakan. Dan dengan atasannya, Carrie mengambil pendekatan penyelesaian masalah.

Pesan yang sama. Hanya disandikan dengan kata-kata, nada, dan emosi yang berbeda.

Pasangan yang Tidak Selaras

Tidak semua hubungan sama, dan di sanalah perbedaan individu terjadi. Misalnya, ada hubungan ibu–putri yang lebih seperti "sahabat" ("Lihat cowok cakep di sana itu?"), sementara yang lain lebih tradisional ("Apakah kau berkencan dengan anak baru, Nak?"). Bisa menantang saat satu bagian dari pasangan punya ekspektasi yang berbeda dari yang lain. (*Pasangan* berarti "terdiri atas dua bagian".) Berikut ini beberapa contohnya.

Seorang teman ingin menjadi Sahabat Selamanya dan berbagi setiap detail kehidupan mereka, sementara yang lain lebih menyukai privasi.

Seorang ibu ingin menjadi "sahabat" putrinya, tetapi si putri tidak ingin mendengar detail pribadi hidup ibunya.

Seorang atasan ingin bersikap "santai" dengan karyawannya, tetapi si karyawan tidak ingin si bos terlibat dalam hidup pribadinya.

Dua kolega bekerja pada suatu proyek yang sama punya ide yang berbeda soal bagaimana cara mereka berkolaborasi. Seorang ingin mengerjakan setiap bagian bersama, sementara yang lain ingin membagi tugas dan bekerja mandiri.

Berikut ini beberapa faktor yang memengaruhi bagaimana suatu pesan disandikan.

Faktor-Faktor Penyandi

Perbedaan Kekuatan	Perbedaan Budaya	Perbedaan Interpersonal
• Orangtua/Anak • Atasan/Bawahan • Figur otoritas/ Pengikut	• Ras • Kebangsaan • Bahasa	• Jenis kelamin • Usia • Gaya komunikasi

Lingkungan

Sebagai tambahan dari faktor "manusia" yang memengaruhi cara kita menyandi pesan-pesan, juga ada faktor lingkungan. Faktor-faktor itu termasuk hal-hal yang jelas memengaruhi, seperti ruangan yang berisik atau mengganggu. Namun, faktor-faktor itu juga termasuk hal-hal yang lebih tidak kelihatan, seperti "suasana" lingkungan.

Apakah Anda pernah masuk ke suatu ruangan, berencana mengatakan sesuatu pada seseorang, dan begitu masuk ruangan itu niat Anda berubah? Mengapa begitu? Mungkin ada tanda-tanda dari lingkungan yang membuat Anda menyadari bahwa pesan Anda tidak akan didengar dengan cara yang Anda inginkan. Orang yang akan Anda ajak bicara mungkin sedang marah, terganggu, atau bahkan tidur.

Beban Lingkungan

Beban lingkungan adalah istilah yang merujuk pada beban stres yang menekan seseorang. Istilah itu sederhananya merujuk pada apa pun yang ada dalam lingkungan terdekat seseorang yang menciptakan rasa tertekan. Kita semua sudah melihat bagaimana komunikasi berubah di bawah tekanan, saat seseorang lelah, lapar, sakit, atau merasa terganggu karena hal lain. Contoh faktor-faktor beban adalah: tekanan waktu, ketidakjelasan, kompleksitas, dan prospek konsekuensi yang penting, baik maupun buruk.

Bertambahnya beban lingkungan seseorang memengaruhi seberapa banyak informasi yang mereka butuhkan dan ingin bagi. Beberapa orang di bawah beban lingkungan yang besar menjadi sangat pemilih dan hanya menginginkan informasi yang sangat mendasar. Orang lain cenderung "membeku" saat mereka stres dan ingin melihat setiap pilihan yang ada. Anda bisa bayangkan apa yang terjadi dalam komunikasi saat pengirim dan penerima memiliki gaya yang berbeda. Dalam bab berikut, kita akan membahas lebih lanjut tentang bagaimana perbedaan individual dalam beban lingkungan memengaruhi komunikasi.

Marahlah pada Pesannya, Bukan pada si Pembawa Pesan

Kita memulai bab ini dengan skenario petugas polisi harus menyampaikan pesan yang sulit kepada seorang ibu. Tentu saja itu adalah situasi saat seseorang harus menyampaikan pesan yang sulit. Dan kesulitan pesan itu bisa memengaruhi bagaimana pengirimnya menyandi pesan.

Kebanyakan penelitian tentang menyampaikan kabar buruk datang dari bidang kedokteran. Bahkan Asosiasi Medis Amerika pertama kali memasukkannya dalam kode etik pada tahun 1847.

Riset yang dipublikasikan dalam *The Journal of Trauma Injury Infection and Critical Care* memaparkan kualitas-kualitas yang paling dihargai anggota keluarga dari dokter atau perawat yang harus menyampaikan kabar buruk. Riset itu menunjukkan bahwa, dari sudut pandang penerima, empat faktor paling penting adalah (diurutkan dari yang terpenting):

1. Sikap si pemberi kabar.
2. Kejelasan pesan.
3. Privasi.
4. Kemampuan orang itu untuk menjawab pertanyaan.

Keempat hal di atas merupakan kesimpulan yang baik akan apa yang telah kita bahas dalam bagian dua buku ini. *Sikap si pemberi kabar* ditentukan oleh kerangka dan filter yang dia gunakan. *Kejelasan pesan* berhubungan dengan faktor-faktor penyandi yang kita bicarakan. *Privasi* berhubungan dengan faktor-faktor lingkungan. Dan *kemampuan orang itu untuk menjawab pertanyaan* berhubungan dengan perbedaan gaya komunikasi yang akan kita bahas dalam bab berikut.

Kabar buruk bukan anggur.
Tidak akan semakin baik bila disimpan lama.

—Colin Powell

6

PERBEDAAN GAYA KOMUNIKASI

Dua kata informasi dan komunikasi sering kali digunakan secara bergantian, tetapi keduanya memiliki arti yang cukup berbeda. Informasi diberikan ke luar; komunikasi menembus ke dalam.

—Sydney Harris

Seorang perwira angkatan laut yang bertugas di kapal selam sedang melatih sekelompok anak buah tentang kegunaan suatu peralatan yang cukup rumit. Pada satu titik, dia mendongak menatap murid-muridnya dan berkata, "Panas ya di sini."

Beberapa murid menjawab, "Ya, Pak, memang panas." Kemudian mereka melanjutkan kegiatan mereka.

Perwira itu berdiri diam dan mengulangi. "Panas ya di sini."

Para murid agak bingung. Sekali lagi mereka mengangguk setuju, tetapi tidak melakukan apa-apa.

Akhirnya, perwira itu menjelaskan. "Kalau saya bilang, 'Panas ya di sini,' saya tidak minta pendapat atau persetujuan kalian. Saya menyampaikan bahwa saya berharap kalian melakukan sesuatu tentang itu. Panas ya di sini."

Seisi kelas segera berusaha mendinginkan ruangan itu. Mereka menyalakan kipas dan membuka ventilasi, kemudian kembali mengerjakan tugas mereka.[3]

Dalam contoh ini, si perwira mungkin berpikir anak buahnya tidak mendengarkan. Dia mungkin menjadi marah atau langsung menyelesaikan masalahnya sendiri. Namun, karena kisah itu terjadi dalam lingkungan militer, dia mengajari anak buahnya bahwa saat perwira yang menjadi atasan memberimu sepotong informasi, harus ada tindak lanjutnya.

Bab ini akan berfokus pada elemen-elemen yang menyebabkan perbedaan gaya komunikasi antara orang-orang. Perbedaan-perbedaan itu penting, karena kalau si pengirim dan si penerima tidak saling mengerti, perbedaan itu bisa menjadi penghalang komunikasi. Anak buah pada contoh di atas tidak mengerti mengapa si perwira berkomentar tentang suhu ruangan, jadi mereka tidak mendengar bahwa si perwira ingin mereka mengambil tindakan.

Gaya Pengambilan Keputusan

Pada dasar kebanyakan komunikasi, seperti yang sudah kita sebutkan sebelumnya, ada keputusan tentang bagaimana, apa, dan kapan membagi informasi. Melihat perbedaan-perbedaan individual dalam gaya pengambilan keputusan bisa membantu kita mengerti bagaimana si pengirim dan si penerima memersepsikan informasi yang dikomunikasikan.

Satu kerangka khusus untuk mengidentifikasi gaya pengambilan keputusan dibuat berdasarkan model konseptual yang awalnya dikembangkan oleh Michael J. Driver, kemudian dikembangkan lebih jauh oleh Driver dan Kenneth Brousseau. Model itu disebut Model Gaya Pengambilan Keputusan Driver dan mengeksplorasi bagaimana orang-orang

[3]Kisah ini diadaptasi dari Deborah Tannen, *Talking from 9 to 5: Women and Men at Work* (New York: William Morrow, 1990), 87.

membuat keputusan berdasarkan dua dimensi—jumlah informasi yang mereka gunakan saat membuat keputusan, dan berapa banyak alternatif yang dipertimbangkan orang itu saat membuat keputusan.

Penggunaan Informasi

Orang-orang sangat berbeda dalam hal jumlah informasi yang mereka gunakan dalam membuat keputusan. Beberapa orang meraih kesimpulan dengan dasar beberapa fakta saja. Orang lain meraih kesimpulan hanya setelah mengumpulkan dan mempelajari sejumlah besar informasi. Mereka yang menggunakan sedikit informasi disebut *Cepat Puas*. Istilah *cepat puas* berarti menggunakan beberapa informasi untuk membuat keputusan yang "bisa diterima".

Lawan dari Cepat Puas adalah *Semaksimal Mungkin*. Mereka adalah orang-orang yang mempertimbangkan banyak informasi sebelum mengambil keputusan.

Menurut Driver dan Brousseau, "Cepat Puas tahu ada banyak informasi yang bisa mereka pertimbangkan, dan kecenderungan mereka adalah cepat melanjutkan kegiatan. Mereka lebih suka terus bergerak, daripada 'menganalisis semuanya sampai bosan'. Di sisi ekstrem yang lain adalah cara si Semaksimal Mungkin. Si Semaksimal Mungkin ingin yakin bahwa mereka telah mempertimbangkan semua fakta yang relevan, dan bahwa mereka tidak melewatkan detail penting apa pun, tak peduli seberapa kecilnya. Mereka ingin mendapatkan solusi berkualitas tinggi atau mempelajari sesuatu yang baru dan penting."

Sekarang, mari bayangkan percakapan antara si Semaksimal Mungkin dan si Cepat Puas. Mereka adalah pasangan suami istri yang sedang merencanakan liburan.

Cheryl: Sayang, mari duduk di sini dan bantu aku merencanakan liburan musim panas kita. Aku tidak yakin kita harus memilih berlayar dengan kapal pesiar atau mengambil paket resor yang

sudah termasuk segalanya. Dan selain itu, ke mana kita mau pergi? Kita bisa ke Hawaii lagi. Atau mungkin ke Eropa kali ini. Mari lihat beberapa situs travel yang memberi ulasan dan mencari informasi. Oh, dan aku akan mengunggah pertanyaan di Facebook untuk mencaritahu ke mana teman-temanku berlibur.
Ed: Kapal pesiar oke. Atau resor. Aku tidak terlalu ingin ke Hawaii lagi. Ayo ke Eropa saja. Kau saja yang cari beberapa tujuan, lalu bisa kita bicarakan.

Cheryl jelas si Semaksimal Mungkin. Dia ingin mempertimbangkan informasi sebanyak mungkin saat mengambil keputusan. Ed, di lain pihak, adalah si Cepat Puas. Dia tidak peduli apakah dia membuat pilihan terbaik. Dia merasa apa pun yang dia lakukan, selama dia tidak bekerja dan melakukannya bersama keluarganya, dia akan senang.

Bayangkan bagaimana percakapan itu bisa melenceng. Cheryl bisa marah karena Ed tidak mau mendengarkan semua pendapat dan alternatif yang berbeda. Dia bisa menganggap Ed tidak peduli pada perjalanan itu atau suaminya tidak peduli padanya.

Ed mungkin berpikir Cheryl terlalu analitis dan membuang waktu untuk mencari begitu banyak informasi. Dia bisa dengan mudah berhenti mendengarkan Cheryl saat istrinya memaparkan semua pilihan yang berbeda, karena dari sudut pandangnya, dia tidak harus mendengarkan setiap kemungkinan.

Sebagai hasilnya, Ed tidak mendengarkan. Cheryl marah, dan Ed bingung. Itulah sebabnya mengerti gaya pengambilan keputusan sangat penting dalam komunikasi!

Fokus

Seperti yang telah disebutkan, Model Gaya Mengambil Keputusan Driver juga menggunakan *fokus* sebagai salah satu dimensi yang menentukan cara orang mengambil keputusan. Orang cenderung berada pada

salah satu ujung spektrum saat berbicara tentang fokus. Ada orang "unifokus", yang berfokus pada mengembangkan satu solusi terbaik, dan ada orang "multifokus", yang cenderung melihat berbagai solusi atau pilihan berbeda sebagai sama menariknya.

Driver dan Brousseau berkata,

> Pengambil keputusan yang unifokus cenderung memiliki pandangan yang amat kuat tentang bagaimana sesuatu seharusnya dilakukan. Berhadapan dengan situasi apa pun, mereka biasanya memiliki kriteria amat spesifik dalam pikirannya, seperti pengeluaran, kualitas, atau keadilan, yang mereka gunakan untuk mengevaluasi solusi potensial yang ada. Jadi, mereka biasanya akan mendapatkan solusi yang terbaik menurut kriteria atau tujuan mereka.
>
> Pemikir multifokus, di pihak lain, sering kali menggunakan banyak kriteria untuk mengevaluasi solusi-solusi potensial. Mereka cenderung memiliki banyak tujuan. Jadi, sementara satu solusi mungkin amat cocok bagi salah satu kriteria, arah tindakan lain mungkin lebih cocok bagi beberapa kriteria lain. Konsekuensinya, mereka lebih terbuka untuk alternatif dan berpikir dengan lebih kondisional. Cara berpikir kondisional itu mengganggu pengambil keputusan unifokus. Bagi mereka, para rekan multifokus itu tampak seperti bingung, banyak maunya, kurang punya nilai, atau sekadar "payah". Di sisi lain, pandangan orang-orang unifokus yang keras dan sangat terfokus membuat pemikir multifokus menganggap mereka kaku, sempit, mau menang sendiri, dan dogmatis. Saat ketegangan meningkat, mereka yang biasanya cukup sopan, bahkan bisa menggunakan kata-kata yang amat bervariasi!

Empat Gaya Utama

Sebagai hasilnya, menggunakan kedua dimensi, kita mempunyai empat kombinasi yang memungkinkan.

Si Semaksimal Mungkin Unifokus. Orang-orang yang membuat keputusan dengan hati-hati dan perlahan-lahan berdasarkan banyak informasi dan analisis. Mereka ingin menemukan solusi terbaik bagi masalah yang dihadapi. Mereka disebut *Hierarkis*.

Si Semaksimal Mungkin Multifokus. Orang-orang ini adalah mereka yang menggunakan banyak informasi dan senang mempertimbangkan banyak pilihan. Bagi mereka, mengambil keputusan adalah proses, bukan satu kejadian belaka. Mereka disebut *Integratif*.

Si Cepat Puas Unifokus. Orang-orang yang menggunakan informasi sesedikit mungkin untuk dengan cepat mengambil keputusan jernih tentang arah tindakan. Mereka disebut *Penentu*.

Si Cepat Puas Multifokus. Mereka memiliki gaya berpikir yang amat cair. Potongan informasi apa pun akan dilihat sebagai memiliki interpretasi dan implikasi yang berbeda. Bila arah tindakan yang mereka pilih tidak berhasil, mereka dengan cepat berpindah ke pilihan lain. Mereka disebut *Fleksibel*.

Berikut ini adalah beberapa kalimat. Mari lihat apakah Anda bisa tahu gaya mana yang mengatakannya.

A: "Hidup terlalu singkat untuk membuang-buang waktu. Katakan saja apa yang harus kaukatakan dan selesaikan semua. Tidak usah terangkan semua latar belakangnya, katakan saja apa yang perlu kuketahui."

B: "Tidak ada perlunya berdebat. Semua baik-baik saja. Kalau tidak berhasil, tinggal kita ganti. Santai saja."

C: "Tidak perlu terburu-buru mengambil keputusan. Kalau sesuatu pantas dilakukan, hal itu pantas dilakukan dengan benar. Mari ambil waktu untuk memastikan kita mengambil keputusan terbaik."

D: "Aku punya pendapat, tapi aku ingin dengar apa pendapat yang lain. Coba lihat, kita pasti bisa mendapat solusi yang inovatif dan kreatif."

Bisakah Anda tahu gaya yang mana setiap kalimat itu? Jawabannya ada di halaman berikut ini.[4]

Ingat-ingat orang-orang dalam hidup Anda. Siapakah yang menurut Anda cocok untuk tiap gaya yang berbeda ini? Anda sendiri bergaya apa?

Gaya Peran versus Gaya Beroperasi

Ada satu faktor lain dalam model ini yang memengaruhi gaya apa yang ditunjukkan seseorang saat membuat keputusan dan berkomunikasi.

Orang-orang cenderung bersikap berbeda saat mereka berada di depan umum dengan yang mereka lakukan dalam kehidupan pribadi. Kembali ke contoh dalam bab sebelumnya, ketika Carrie ingin berhenti dari pekerjaannya, dia mungkin menggunakan gaya yang berbeda terhadap atasan dan sahabatnya. Perbedaan-perbedaan itu disebut *Gaya Peran* dan *Gaya Beroperasi.*

Saat orang sadar bahwa mereka butuh menunjukkan tampilan yang disukai, misalnya dalam wawancara kerja, berpidato, atau bertemu calon mertua untuk pertama kalinya, mereka cenderung bersikap dalam cara yang cocok bagi peran tersebut. Orang bersikap dalam cara yang mereka pikir seharusnya, yang belum tentu merupakan gaya alami mereka.

Saat seseorang tidak terlalu sadar akan bagaimana dia berpikir atau bersikap, gaya alaminya muncul. Inilah sosok "sungguhan", bukan yang tampil di muka umum.

Berbeda Bersama Teman-teman

Ada adegan klasik dalam film *Grease* saat Danny Zuko bertemu kekasih musim panasnya, Sandy Olson, berkat orang yang sama-sama mereka kenal, Rizzo.

---

[4]A: Penentu; B: Fleksibel; C: Hierarkis; D: Integratif.

Rizzo: Hei, Zuko! Aku punya kejutan untukmu.
Danny: Oh, ya?
Rizzo: (tertawa) Ya.
Danny: (menarik Sandy ke hadapannya) Sandy!
Sandy: Danny!
Danny: Ap-apa yang kaulakukan di sini? Kupikir kau kembali ke Australia?
Sandy: Memang, tapi kami mengubah rencana!

Teman-temannya memandang Danny dengan tatapan aneh dan dia mengubah sikapnya, pura-pura tidak peduli.

Danny saat itu mengubah Gaya Beroperasinya—Danny yang "sungguhan", yang senang melihat Sandy—ke Gaya Perannya—Danny yang merasa dia "seharusnya" bersikap tangguh di depan teman-temannya.

Danny: Keren, Say, tahu *kan* bagaimana, yah begitulah adanya.
Sandy: Danny?
Danny: Memang itu namaku, tidak usah bolak-balik menyebutnya.
Sandy: Kau kenapa sih?
Danny: Aku kenapa sih, Say, *kau* yang kenapa sih?
Sandy: Apa yang terjadi pada Danny Zuko yang kutemui di pantai?
Danny: Wah, aku tidak tahu. Mungkin kami ada dua. Kenapa kau tidak membuat iklan orang hilang saja? Atau coba buku telepon, nggak tahu deh.
Sandy: Sikapmu ini dibuat-buat dan norak. Andai saja aku tidak pernah mengenalmu!

Anda bisa lihat dari interaksi tersebut bagaimana mengerti gaya Beroperasi dan Peran bisa mencegah terjadinya konflik. Kalau Sandy bisa

melihat bahwa Danny harus memasang tampilan "cowok tangguh" di depan teman-temannya, dia takkan perlu tersinggung. Kalau Danny mengerti perbedaan antara Gaya Peran dan Gaya Beroperasi, dia mungkin menemukan cara untuk meyakinkan Sandy bahwa dia benar-benar senang bertemu lagi dengan gadis itu. Namun, faktanya, sisa film itu memainkan dinamika antara gaya komunikasi Peran dan Beroperasi.

Bab ini telah membahas beberapa perbedaan gaya komunikasi antara orang-orang yang memengaruhi bagaimana kita memutuskan bagaimana, apa, dan kapan membagi informasi. Ketidakcocokan antara orang-orang bisa menyebabkan miskomunikasi parah, yang mengarah ke konflik. Bagian tiga menginvestigasi perbedaan rusaknya komunikasi dan mengeksplorasi cara-cara untuk menguranginya.

Berpikirlah seperti orang bijak,
tapi berkomunikasilah dengan bahasa rakyat jelata.

—William Butler Yeats

Catatan Mendengarkan Saya, Bagian Dua

Kerangka-Kerangka Pengirim

Pada secarik kertas atau dalam jurnal, jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut ini.

1. Deskripsikan pengalaman Anda saat seseorang berkomunikasi dengan Anda dengan kerangka yang membuat cara pandang mereka bias. Apakah Anda bisa melihat dengan jernih saat itu?
2. Siapa dalam hidup Anda yang cenderung paling sering berkomunikasi menggunakan kerangka yang sama dengan Anda? Bagaimana kesamaan kerangka itu?
3. Dengan siapa Anda paling sulit berkomunikasi dalam hidup Anda?
4. Deskripsikan kejadian saat seseorang mengatakan sesuatu yang membuat Anda marah.
5. Apa alasan Anda percaya mereka bertindak seperti itu?
6. Sekarang, lawanlah alasan itu. Kalau Anda berkata, "Karena dia egois," maka buatlah lawannya. "Dia TIDAK egois." Tuliskan asumsi lawan itu.
7. Tanyalah diri Anda sendiri, "Dalam kondisi apa asumsi lawan itu bisa benar?"

Menyandi Pesan

Saat menyandi pesan, si pengirim memutuskan informasi apa yang ingin dia sampaikan.

1. Anda harus menyampaikan pesan berikut ini pada orang tertentu: "Anda akan pindah ke negara lain bulan depan."
   Bagaimana Anda menyandi pesan secara berbeda pada masing-masing orang ini?
   a. Orangtua atau keluarga besar Anda
   b. Atasan Anda
   c. Sahabat Anda
   d. Anak-anak Anda
   e. Facebook dan media sosial lain

2. Deskripsikan saat faktor-faktor berikut memengaruhi bagaimana seseorang menyandi pesan untuk Anda.
   a. Perbedaan kekuatan
   b. Perbedaan budaya
   c. Perbedaan interpersonal

Faktor-Faktor Lingkungan dalam Menyandi

Beban lingkungan adalah istilah yang merujuk pada beban stres yang ditanggung seseorang.

1. Ingatlah saat Anda masuk ke suatu ruangan dan bisa langsung merasakan "nuansa" atau suasana dalam ruangan itu. Apa yang terjadi?

2. Sandikan pesan-pesan berikut berdasarkan beban lingkungan yang berbeda.
   a. Beritahu seseorang untuk belok kiri pada jalanan yang kosong.
   b. Beritahu seseorang untuk belok kiri dari jalur kanan pada lalu lintas yang padat.
   c. Memberi jawaban pada seseorang yang memotong apa yang sedang Anda lakukan di kantor, saat Anda sedang dikejar tenggat.
   d. Memberi jawaban pada seseorang yang memotong apa yang sedang Anda lakukan di kantor, pukul 16.45 pada hari Jumat.

Gaya-Gaya Pengambilan Keputusan

"Cepat Puas" berarti menggunakan sedikit informasi untuk membuat keputusan yang "cukup baik".

Semaksimal Mungkin adalah orang-orang yang mempertimbangkan BANYAK informasi sebelum membuat keputusan.

Pada selembar kertas atau jurnal, jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut.

1. Siapa orang yang Anda kenal yang merupakan si Cepat Puas?
2. Siapa si Semaksimal Mungkin? Diri Anda sendiri yang mana?
3. Berilah contoh kejadian saat Anda mendemonstrasikan tiap tipe penggunaan informasi.

Orang-orang "unifokus" berfokus pada memberikan satu solusi terbaik. Orang-orang "multifokus" cenderung melihat berbagai solusi atau pilihan yang berbeda sebagai sama menariknya.

4. Apakah Anda cenderung menjadi orang yang unifokus atau multifokus?
5. Deskripsikan kejadian saat Anda berkonflik dengan orang yang memiliki gaya berfokus yang berbeda dengan Anda. Apakah mengetahui informasi ini membantu menurunkan konflik? Bagaimana?

Empat Gaya

Hierarkis: Orang yang membuat keputusan dengan hati-hati dan perlahan-lahan berdasarkan banyak informasi dan analisis.

Integratif: Orang yang menggunakan banyak informasi dan senang mempertimbangkan banyak pilihan.

Penentu: Orang yang menggunakan informasi minimum untuk dengan cepat mengambil keputusan jelas tentang arah tindakan.

Fleksibel: Orang yang memiliki gaya berpikir amat cair, menggunakan sejumlah kecil informasi dalam banyak cara yang berbeda.

1. Deskripsikan pilihan karier tipikal bagi masing-masing dari empat gaya itu. (Contoh jawaban ada pada bagian bawah halaman ini, meskipun ini bukan satu-satunya yang benar.)[5]

[5]a. akuntan, insinyur; b. penulis, ilmuwan; c. dokter bedah, pilot pesawat tempur; d. terapis, guru

Hierarkis
Integratif
Penentu
Fleksibel

Gaya Peran: Bertindak dalam cara yang Anda pikir merupakan tindakan seharusnya dalam situasi tersebut.

Gaya Beroperasi: Gaya pengambilan keputusan Anda yang alami.

2. Deskripsikan entah Anda memakai Gaya Peran atau Gaya Beroperasi dalam situasi-situasi berikut ini.
   a. Pertemuan orangtua murid/guru.
   b. Duduk di sofa dan menonton film bersama sahabat Anda.
   c. Dalam kelas pelatihan komputer di kantor.
   d. Setelah kelas pelatihan komputer, pada jam bebas bersama rekan kerja Anda.

BAGIAN TIGA

Anda tidak mendengarkan!
Kegagalan Komunikasi

7

KONFLIK

Tidak ada yang banyak bicara dalam masyarakat kalau dia tahu seberapa sering dia salah paham terhadap orang lain.

—Johann Wolfgang Von Goethe

Elizabeth sedang penuh semangat. Dia telah berpacaran dengan Andy selama satu setengah tahun, dan akhirnya mereka akan pergi liburan akhir minggu bersama. Andy punya tiga anak dari pernikahan sebelumnya dan berbagi pengasuhan dengan mantan istrinya, Michelle. Di tengah jadwal kerja yang sibuk dan anak-anak yang selalu ada di rumah Andy tiap dua akhir minggu, Elizabeth dan Andy belum mendapatkan banyak waktu untuk berduaan.

Saat itu hari Kamis malam, dan Elizabeth berdiri di depan lemarinya, memutuskan pakaian mana yang akan dibawa saat teleponnya berdering. Dia melihat nama peneleponnya, Andy.

"Hai, Sayang," kata Elizabeth. "Aku SANGAT bersemangat akan menghabiskan akhir minggu bersamamu. Aku baru mulai membereskan baju untuk dibawa."

"Hei. Yeah, aku menelepon karena itu."

Jantung Elizabeth seolah berhenti berdetak, dan perutnya mulas. Dia bisa mendengar sesuatu dalam suara Andy. "Ada apa?" tanyanya curiga.

"Yah, kau tahu kan, akhir minggu ini seharusnya giliranku menjaga anak-anak?"

"Ya..."

"Yah, ternyata perjalanan main ski mereka bersama sepupu-sepupu mereka dibatalkan. Kurasa ibu anak-anak itu kena flu atau apa. Jadi... aku harus menjaga anak-anak akhir minggu ini."

"Tidak bisakah kau menelepon Michelle dan bertanya apakah dia bisa menjaga mereka? Dia *KAN* ibu mereka." Elizabeth bisa merasa dirinya menjadi amat kesal. Ini seharusnya jadi akhir minggu MEREKA!

"Kurasa aku tidak bisa melakukan itu. Kau tahu *kan* aku harus menyeretnya ke pengadilan agar aku bisa lebih sering bertemu anak-anak. Aku tidak bisa menjilat ludahku dan minta dia menjaga anak-anak."

Elizabeth bisa merasakan air matanya merebak. Dia tahu dia seharusnya bersikap terbuka dan menerima, tapi dia merasa begitu kecewa sehingga tidak bisa menahan sarkasme dalam suaranya. "Tidak, tentu saja tidak bisa. Kau tidak berani bertanya pada MANTAN ISTRIMU untuk menjaga anak-anaknya sendiri. Kau malah bertanya padaKU sekali lagi untuk menomorduakan hubungan kita supaya anak-anak bisa duduk di rumahmu dan main gim video sepanjang akhir minggu."

"Bagaimana kalau kita pergi ke suatu tempat bersama-sama? Kita bisa pergi main ski. Aku tahu hal itu tidak sama, tapi kita masih bisa menghabiskan waktu bersama, sementara anak-anak...."

Elizabeth memotong. "Tidak. Lupakan saja. Aku tidak mau bersempit-sempit dalam kabin bersama tiga anak dan menyebutnya akhir minggu yang romantis. Kalian saja yang pergi tanpa aku."

Sekarang giliran Andy yang marah. "Dengar. Kau tahu aku punya anak saat kita mulai berpacaran. Aku menyatakannya dengan jelas saat itu bahwa anak-anakku selalu jadi prioritas. Maaf. Semua ini bukan salahku. Kalau seperti itu yang kauinginkan, baik. Aku AKAN membawa anak-anak main ski. Kau boleh ikut bersama kami, kalau mau. Aku lebih suka kau ikut. Namun, terserah padamu."

"Aku tidak mengerti mengapa kau selalu mendahulukan Michelle daripada aku. Aku kira aku pacarmu.... Kurasa kau tidak ingin orang

lain tahu bahwa hubungan kita penting. Atau mungkin yang sebenarnya terjadi adalah hubungan kita TIDAK penting bagimu. Aku butuh waktu untuk memikirkan apakah ini hubungan yang tepat bagiku. Dah."

Elizabeth menutup telepon, dan di ujung masing-masing, mereka menatap telepon mereka, kesal karena betapa cepatnya pembicaraan meningkat menjadi perbantahan yang mengancam hubungan mereka.

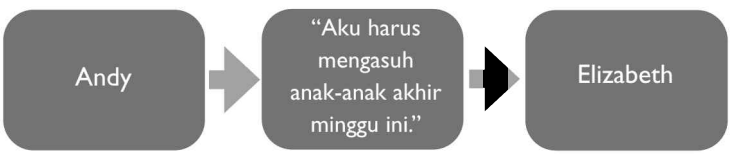
Konflik ada dalam hampir segala jenis hubungan. Mulai dari hubungan akrab, sampai ke hubungan profesional, rusaknya komunikasi menghancurkan hubungan. Bab ini akan memeriksa bagaimana konflik berkembang dan bagaimana keterampilan mendengarkan secara efektif bisa menghalangi dan menyelesaikan konflik interpersonal dalam berbagai hubungan.

Pesan-Pesan yang Bercampur

Tanpa melihat isi percakapan, si pengirim, si penerima, atau lingkungan, konflik interpersonal terjadi dari rusaknya komunikasi antara dua orang. Keadaan seperti itu makin parah saat kedua pihak sama-sama memiliki emosi tinggi.

Konflik interpersonal adalah hasil dari rusaknya komunikasi antara dua orang.

Dalam skenario di atas, Andy harus menyampaikan kabar pada Elizabeth. Berikut ini ilustrasi komunikasi tersebut pada dasarnya.



Kita bisa melihat bahwa pesan itu sendiri sebenarnya tidak menciptakan konflik. Pesan itu hanya pernyataan fakta. Andy harus mengasuh anak-anaknya akhir minggu ini.

Konflik datang dari kerangka-kerangka yang berbeda yang dimiliki masing-masing pihak tentang pesan itu. Kerangka Andy adalah karena dia mendadak harus mengasuh anak-anaknya akhir minggu itu, dia dan Elizabeth bisa mencari rencana alternatif yang memungkinkan mereka semua pergi berlibur. Kerangka Elizabeth adalah adanya anak-anak Andy pada akhir minggu itu mengubah pengalaman yang direncanakannya.

Berikut representasi visual dari situasi ini.

Saat Anda melihatnya secara visual seperti itu, mudah untuk melihat bagaimana situasi itu bisa memicu emosi-emosi tinggi pada masing-masing pihak. Seperti kebanyakan orangtua, Andy memiliki kesetiaan kuat pada anak-anaknya. Kalau dia merasa ada orang yang berusaha memisahkan dirinya dan anak-anaknya, dia menjadi defensif dan emosional.

Elizabeth, di sisi lain, ingin merasa penting bagi Andy. Dia tahu Andy menyayangi anak-anaknya, tapi dia melihat anak-anak itu memisahkan Andy darinya.

Tahapan-Tahapan Konflik

Konflik berkembang dalam tahapan-tahapan, dan biasanya cukup terduga. Mengatur konflik termasuk mengidentifikasi bagaimana dan kapan konflik terjadi pada awalnya.

Pada 1967, peneliti Lou Pondy mempresentasikan model konflik organisasi yang mengidentifikasi lima tahapan konflik.

1. **Konflik laten:** potensi terjadinya konflik.
2. **Konflik yang dipersepsikan:** ini adalah aspek kognitif saat satu atau kedua pihak mengenali adanya konflik.
3. **Konflik yang dirasakan:** inilah aspek "perasaan" konflik—kedua pihak mulai merasa kesal.
4. **Konflik termanifestasi:** inilah aspek perilaku dari konflik. Kekasaran, perdebatan, atau kontak fisik.
5. **Setelah terjadinya konflik:** efek-efek konflik.

Berikut ini adalah bagaimana tahapan-tahapan ini diaplikasikan pada skenario di atas.

Konflik laten: Saat Andy menelepon Elizabeth untuk memberitahu dia harus mengasuh anak-anaknya akhir minggu itu, mengganggu rencana mereka, di sana ada potensi konflik.

Konflik yang dipersepsikan: Begitu mendengar nada Andy, Elizabeth mulai sadar bahwa ada konflik.

Konflik yang dirasakan: Setelah mendengar pesan Andy, Elizabeth mulai merasa kesal.

Konflik termanifestasi: Mereka mulai berdebat. Ingat bahwa konflik termanifestasi bisa berputar balik: Andy mulai menyadari bahwa Elizabeth marah. Dia lalu marah pada manifestasi konflik wanita itu, dan mulai memanifestasikan konfliknya sendiri dengan menyatakan bahwa dia akan membawa anak-anak pergi di akhir minggu tanpa Elizabeth.

Setelah terjadinya konflik: Efek konflik adalah baik Andy dan Elizabeth mengevaluasi ulang keseluruhan hubungan dan mempertimbangkan untuk putus.

Sisa-Sisa Konflik Laten

Konflik akhir minggu seperti di atas tidak muncul begitu saja. Andy dan Elizabeth sudah berpacaran satu setengah tahun. Makin banyak pengalaman yang dimiliki seseorang dari masalah-masalah komunikasi sebelumnya (baik dalam hubungan yang ini maupun dalam hubungan-hubungan lain), makin mungkin konflik laten berubah menjadi konflik yang termanifestasi.

Makin banyak pengalaman yang dimiliki seseorang
dari masalah-masalah komunikasi sebelumnya,
makin mungkin konflik laten berubah menjadi
konflik yang termanifestasi.

Contohnya, Andy dan mantan istrinya Michelle telah bertengkar tentang anak-anak sejak mereka masih menikah. Pertengkaran itu berakhir dalam persidangan yang pahit. Jadi, Andy menyebutkannya dalam percakapan dengan Elizabeth.

Sementara itu, Elizabeth telah melalui satu setengah tahun saat pacarnya terganggu dan kesal karena perang dalam sidang melawan mantan istrinya, memperebutkan anak-anak. Akhir minggu itu bukan pertama kalinya kebutuhan Elizabeth dinomorduakan karena Michelle.

Tiga Fase Resolusi Konflik

Dalam *The Power of Ethical Persuasion*, Dr. Tom Rusk menawarkan model tiga fase resolusi konflik. Tiga fase itu adalah:

Fase Satu: Mengeksplorasi sudut pandang orang lain.
Fase Dua: Menjelaskan sudut pandang Anda.
Fase Tiga: Menciptakan resolusi.

Berikut ini penjabaran dari tiga fase itu.

Fase Satu: Mengeksplorasi Sudut Pandang Orang Lain

Anda akan melihat bahwa hal itu terjadi SEBELUM fase saat Anda menjelaskan sudut pandang Anda sendiri. Inilah kesalahan yang dilakukan begitu banyak orang dalam situasi yang memancing konflik. Kita menghabiskan begitu banyak waktu berusaha membuat lawan bicara mendengar sisi kita dan gagal mengeksplorasi sudut pandang mereka.

Hal itu, sekali lagi, berhubungan dengan kerangka-kerangka dan belajar bagaimana mengubahnya. Anda harus bisa melangkah keluar dari kerangka Anda sendiri dan mengeksplorasi kerangka orang lain.

Dr. Rusk memberi tujuh langkah untuk mengeksplorasi sudut pandang lawan bicara.

1. Tetapkan bahwa tujuan langsung Anda adalah pemahaman bersama, bukan menyelesaikan masalah.
2. Caritahu pikiran-pikiran, perasaan-perasaan, dan keinginan-keinginan pihak lain tentang subjek yang dibicarakan.
3. Mintalah bantuan lawan bicara itu untuk lebih mengerti dirinya. Upayakan untuk tidak bersikap defensif atau tidak setuju.
4. Ulangi posisi lawan bicara itu dengan kata-kata Anda sendiri untuk menunjukkan bahwa Anda mengerti.
5. Mintalah lawan bicara itu untuk memperbaiki pengertian Anda dan menyatakan kembali posisinya.
6. Rujuk ulang pada posisi Anda hanya agar pembicaraan terus berlangsung.
7. Ulangi langkah 1 sampai 6 sampai lawan bicara itu tanpa keberatan setuju bahwa Anda mengerti posisinya.

Kita menghabiskan begitu banyak waktu berusaha
untuk membuat lawan bicara mendengar sisi kita
sehingga kita gagal mengeksplorasi sudut pandangnya.

Fase Dua: Menjelaskan Sudut Pandang Anda

Hanya setelah benar-benar mengerti sudut pandang orang lain dan menetapkan kerangka mereka, Anda bisa berfokus pada menjelaskan sudut pandang Anda. Kalau Anda berusaha berbagi sudut pandang Anda secara prematur, lawan bicara tidak akan merasa "didengar" dan sebagai balasannya tidak bisa mendengar Anda.

Berikut ini enam langkah untuk menjelaskan sudut pandang Anda.

1. Mintalah kesempatan yang adil untuk didengarkan.
2. Mulailah dengan penjelasan bagaimana pikiran dan perasaan orang lain itu memengaruhi Anda.
3. Sebisa mungkin hindari menyalahkan dan membela diri.
4. Jelaskan dengan hati-hati pikiran-pikiran, keinginan-keinginan, dan perasaan-perasaan sebagai kebenaran *menurut Anda*, bukan kebenaran yang *satu-satunya*.
5. Mintalah pihak lain menyatakan ulang posisi Anda—dan mengoreksi ketidaktepatan yang mungkin ada—ini penting.
6. Tinjau ulang posisi-posisi masing-masing.

Hanya setelah benar-benar mengerti sudut pandang
lawan bicara dan menetapkan kerangka mereka,
Anda bisa berfokus pada menjelaskan sudut pandang Anda.

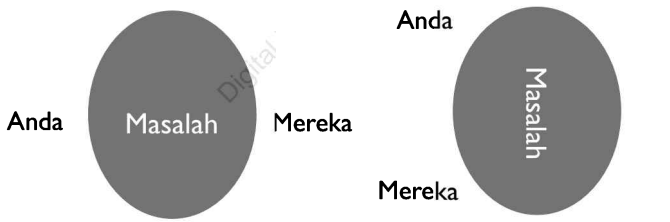
Fase Tiga: Menciptakan Resolusi

Setelah kalian masing-masing telah benar-benar mendengarkan pihak lain, barulah Anda siap untuk mengeksplorasi pilihan-pilihan untuk menciptakan resolusi.

Satu cara untuk memandangnya adalah membayangkan kalian berdua pada dua sisi meja yang berbeda. Di tengah meja ada secarik kertas yang melambangkan masalahnya.

Dalam situasi konflik yang tipikal, tiap sisi berfokus untuk menarik secarik kertas itu ke sisi mejanya. "Kita akan menghabiskan akhir minggu ini sendiri tanpa anak-anak." "Kita akan mengajak anak-anak ikut bersama kita."

Dalam model ini, sebaliknya, kedua pihak akan bersatu pada sisi meja yang sama dan memandang secarik kertas itu bersama, menyelesaikan masalah dengan cara kolaboratif, alih-alih memperebutkan siapa yang akan mendapatkan kertas itu sisi meja mereka.



Saat kalian berdua ada pada sisi yang sama dan berfokus pada masalah untuk diselesaikan, konflik berkurang. Dan, tentu saja, semua diawali dengan mendengarkan.

Berikut ini beberapa tip untuk menciptakan resolusi.

1. Afirmasi pengertian bersama kalian dan konfirmasi bahwa kalian sama-sama siap untuk mempertimbangkan pilihan-pilihan resolusi.
2. Urun rembuk berbagai pilihan.

3. Bila solusi yang disepakati bersama belum jelas, coba satu atau lebih pilihan-pilihan berikut ini:
   - Ambil jeda waktu untuk mempertimbangkan ulang, berkonsultasi, bertukar proposal, dan berunding ulang.
   - Setuju akan penengah, mediasi, atau konseling yang netral.
   - Kompromi antara solusi-solusi alternatif.
   - Bergantian antara solusi-solusi alternatif.
   - Mengalah (untuk sekarang) begitu posisi Anda telah dipertimbangkan secara menyeluruh dan dengan hormat.
   - Gunakan kekuatan posisi Anda setelah mempertimbangkan posisi pihak lain secara menyeluruh dan dengan hormat.
   - Setuju untuk tidak setuju dan masih saling menghormati; kemudian, kalau Anda bisa, ambillah cara yang berbeda dalam masalah ini.

Andy dan Elizabeth Diulangi

Mari ulangi skenario Andy dan Elizabeth, menggunakan apa yang kita pelajari dalam bab ini.

Berikut ini percakapan tersebut, sampai ke titik ketika konflik berubah dari laten menjadi konflik yang dipersepsikan.

Saat itu hari Kamis malam, dan Elizabeth berdiri di depan lemarinya, memutuskan pakaian mana yang akan dibawa, saat teleponnya berdering. Dia melihat nama peneleponnya, Andy.

"Hai, Sayang," kata Elizabeth. "Aku SANGAT bersemangat akan menghabiskan akhir minggu bersamamu. Aku baru mulai membereskan baju untuk dibawa."

"Hei. Yeah, aku menelepon karena itu."

Jantung Elizabeth seolah berhenti berdetak, dan perutnya mulas. Dia bisa mendengar sesuatu dalam suara Andy. "Ada apa?" tanyanya curiga.

"Yah, kau tahu kan, akhir minggu ini seharusnya giliranku menjaga anak-anak?"

"Ya..."

"Yah, ternyata perjalanan main ski mereka bersama sepupu-sepupu mereka dibatalkan. Kurasa ibu anak-anak itu kena flu atau apa. Jadi... aku harus menjaga anak-anak akhir minggu ini."

"Tidak bisakah kau menelepon Michelle dan bertanya apakah dia bisa menjaga mereka? Dia KAN ibu mereka." Elizabeth bisa merasa dirinya menjadi amat kesal. Ini seharusnya menjadi akhir minggu MEREKA!

Pada titik ini, baik Andy maupun Elizabeth sadar secara kognitif bahwa ada konflik, dan mulai merasa emosional. Ingat tiga fase resolusi konflik:

Fase Satu: Mengeksplorasi sudut pandang orang lain.
Fase Dua: Menjelaskan sudut pandang Anda.
Fase Tiga: Menciptakan resolusi.

Beginilah bila percakapan tersebut berjalan secara berbeda.

"Hei, Elizabeth. Aku ini mendukungmu. Aku mendengar suaramu kesal. Bagaimana perasaanmu?"

"Aku merasa frustrasi, tahu. Sepertinya setiap kali kita merencanakan sesuatu berdua, Michelle mengacaukannya. Bukan anak-anak masalahnya. Aku merasa Michelle cemburu pada hubungan kita."

Lihat bahwa Andy mencapai titik pengambilan keputusan di sini. Dia bisa tidak setuju dengan pernyataan Elizabeth, dan dengan demikian menaikkan tensi pertengkaran. Atau dia bisa terus memberikan pertanyaan yang bisa membantu Elizabeth mengeluarkan perasaannya.

"Aku bisa melihat dengan jelas kau merasa begitu. Kau dan aku telah amat dekat dalam satu setengah tahun terakhir. Jadi, kalau aku benar, ini bukan sekadar tentang akhir minggu ini. Ini tentang pola bahwa rencana kita selalu buyar, benar?"

"Benar, tepat sekali."

Sekarang setelah mendapat persetujuan Elizabeth bahwa dia telah "mendengarkan" pendapat wanita itu, Andy bisa menjelaskan posisinya.

"Oke, sekarang setelah aku mengerti perasaanmu, apakah kau mau ganti mendengarkanku?"

"Tentu. Oke."

"Saat kau kecewa seperti itu, aku merasa aku yang mengecewakanmu. Dan aku tidak PERNAH ingin melakukan itu. Aku mencintaimu!"

"Aku juga mencintaimu."

"Dan masalahnya, ini benar-benar di luar kendaliku. Mungkin kau benar dan Michelle cemburu pada kita. Sejak perceraian, dia selalu menjelek-jelekkanku di depan anak-anak. Aku tidak ingin memberi alasan lagi baginya untuk menjelekkanku, seperti 'Ayah kalian bahkan tidak mau bersama kalian pada akhir minggu. Dia hanya minta waktu bersama kalian agar bisa mendapat uang santunan anak.' Jadi, karena itulah aku tidak ingin memintanya menjaga anak-anak. Aku juga tidak ingin mengecewakan anak-anak."

"Yeah, aku bisa mengerti."

"Jadi aku berusaha mencari solusi yang tidak mengecewakan siapa pun."

"Aku tahu. Aku tidak bisa menahan kekecewaanku. Aku sangat menunggu-nunggu saat berduaan denganmu. Namun, mereka hanya anak-anak dan akulah yang orang dewasa. Aku bisa mengatasi kekecewaanku."

Sekarang Andy dan Elizabeth sudah siap untuk menyelesaikan masalahnya.

"Jadi, apa yang akan kita lakukan?"

"Bagaimana kalau membawa anak-anak main ski akhir minggu ini,

kemudian kita bisa menginap di *bed and breakfast* minggu depan? Aku tahu kau harus bekerja sebentar di pagi hari, tapi kita punya seluruh sisa hari untuk bermain."

Anda bisa lihat suatu percakapan bisa berjalan dalam beberapa cara berbeda. Elizabeth mungkin mengambil alih cara mengeksplorasi perasaan-perasaan Andy pada awalnya, misalnya. Atau mereka bisa memberi solusi-solusi yang berbeda. Namun, kuncinya adalah mereka bergantian MENDENGARKAN sudut pandang orang lain dan mengeksplorasi kerangka si lawan bicara.

Bab ini telah menyentuh daerah rawan konflik dalam hubungan interpersonal. Kita telah mengerti bahwa keterampilan mendengarkan sangat penting untuk menghindari dan menurunkan konflik.

Bab berikutnya akan membantu Anda mengeksplorasi gaya berkonflik Anda sendiri supaya Anda bisa menjadi pendengar yang lebih baik saat konflik laten berubah menjadi konflik dipersepsi.

Hubungan didasarkan pada perasaan...
Perasaan kesal memberi Anda kesempatan untuk
memperdalam suatu hubungan...
Kuncinya... adalah menanganinya dengan
hati-hati dan penuh hormat.

—Dr. Tom Rusk

8

GAYA BERKONFLIK ANDA

(dan Apa yang Diungkapkannya tentang Mendengarkan)

Salah satu senjata kita yang paling kuat adalah dialog.

—Nelson Mandela

Saat Bill berjalan menyusuri lorong menuju ruang konferensi, sakit kepalanya mulai terasa. *Inilah bagian terburuk menjadi bos*, pikirnya. Namun, menjadi bos berarti Anda harus menjadi orang yang menghadapi percakapan sulit. Dan kalau dia tidak membahas masalah ini sekarang, keadaan bisa memburuk.

"Mike, Tom, Lin, Karen, terima kasih sudah datang. Saya yakin kalian semua tahu kenapa saya meminta untuk mengadakan rapat ini." Saat keempat anggota tim manajemen Bill masuk ke ruangan, dia sudah merasakan ketegangan mereka.

"Saya senang kita mengadakan rapat ini, Bill," kata Mike keras-keras. "Saya dengan senang hati menghentikan keributan ini begitu semua mendengar bahwa kau dan saya sependapat tentang apa masalah SEBENARNYA." Mike memelototi Tom, yang membuang muka.

Bill melanjutkan. "Kalian berempat adalah tim manajemen saya. Namun, dalam tiga bulan terakhir, konflik di antara kalian telah meningkat, dan sekarang saya mendapat keluhan dari orang-orang dalam tim-tim kalian. Sejak merger, tiap bagian telah menjalankan pekerjaan dengan cara yang berbeda, dan ini mulai menjadi masalah serius. Kita perlu konsensus tentang aturan-aturan dan prosedur-prosedur, kemudian mengaplikasikannya dengan cara yang seragam di seluruh organisasi."

Lin bicara. "Saya yakin kalau kita bisa bekerja bersama kita akan menemukan solusi bersama, yang akan lebih baik daripada apa pun yang kita pikirkan sendiri-sendiri."

Karen menjawab, "Saya tidak suka ketegangan ini. Kita semua saling berhubungan dan itulah yang harus jadi fokus kita. Saya bersedia melupakan semua konflik ini, kalau yang lain bersedia melakukannya juga."

Kelompok itu bisa melihat dengan jelas bahwa Mike kesal. "Tidak! Ini bukan menyangkut hubungan satu sama lain atau memperoleh semacam konsensus kelompok. Ini adalah masalah prinsip, pada titik ini." Dia menatap Bill. "Beritahu mereka! Beritahu mereka saya benar!"

Bill bersedekap saat menatap timnya. Tom jelas kelihatan diam saja sepanjang rapat. "Tom, bagaimana menurutmu?"

Tom diam sejenak sebelum bicara. "Saya tidak melihat apa masalahnya. Ini tidak pantas untuk diributkan seperti ini. Saya tidak punya pendapat, jadi saya hanya mendengarkan apa kata orang lain."

"Tentu saja kau tidak punya pendapat, Tom!" Mike praktis berteriak sekarang. "Kau tidak pernah punya pendapat. Kau dan saya satu-satunya manajer yang tertinggal dari organisasi yang lama. Bukannya mempertahankan hal-hal yang dulu kita lakukan—yang, boleh saya tambahkan, membawa kesuksesan yang menyebabkan merger pada awalnya—kau mundur begitu saja!"

"Itu satu cara untuk melihatnya, Mike," Lin menawarkan. "Bagi saya, sepertinya cara yang kita pakai dulu tidak sebagus itu juga. Saya benar-benar berpikir kita harus mencoba mencari solusi dengan urun rembuk."

"Baiklah... saya menyerah." Karen sudah berkaca-kaca matanya. "Kita lakukan seperti maumu. Saya hanya ingin kembali punya kantor yang menyenangkan."

Konflik, entah di tempat kerja atau dalam hidup pribadi, adalah traumatis. Dan, seperti yang telah kita sebutkan, hal itu memengaruhi (dan dipengaruhi) kemampuan para pihak untuk mendengarkan secara efektif.

Skenario di atas mengilustrasikan bagaimana memiliki cara-cara yang berbeda untuk menangani konflik bisa memperparah masalah, bukannya memecahkannya.

Bab ini akan membahas lima gaya konflik dasar dan akan mendiskusikan bagaimana cara menggunakan metode mendengarkan efektif untuk meminimalkan konflik dengan gaya masing-masing.

Penting untuk mengingat bahwa ada banyak riset yang dilakukan tentang gaya konflik interpersonal, dan model yang kami presentasikan di sini adalah campuran banyak pendekatan itu. Manajemen konflik adalah wilayah bahasan luas yang berada di luar lingkup buku ini.

Gaya-Gaya Konflik yang Berbeda

Untuk tujuan buku ini, kami mengidentifikasi empat gaya dasar yang dimiliki orang saat menghadapi konflik[6]. Gaya-gaya itu adalah:

Sang Singa. Gaya ini lebih menghargai "memenangkan poin" daripada hubungan. Mereka melihat konflik sebagai kompetisi. "Saya tahu mereka akan setuju setelah mereka mengerti maksud saya." Ini posisi "saya menang/kamu kalah".

---

[6]Model ini didasarkan pada "Kuesioner Manajemen Konflik"; http://academic.engr.arizona.edu/vjohnson/SelfAssessment%20documents/Conflict%20Management%20Questionnaire.doc; diakses 17 Agustus 2016.

Sang Burung Unta. Gaya ini berupaya menghindarkan konflik sebisa mungkin. Bagi mereka, berkonflik SAMA DENGAN masalah, dan berdebat tidak sepantasnya terjadi, karena toh tidak akan memengaruhi hasil akhirnya. "Saya lebih suka melupakannya." Ini adalah posisi "saya kalah/kamu kalah".

Sang Anjing. Gaya ini menghargai hubungan di atas segalanya dan akan mengakomodasi keinginan orang lain agar bisa mempertahankan hubungan. Gaya tepat kebalikan dari sang Singa. "Baiklah, kita lakukan menurut caramu." Ini pendekatan "saya kalah/kamu menang".

Sang Ikan. Seperti sekelompok ikan, gaya ini berfokus pada kolaborasi dan bekerja sama. Mereka ingin mengeksplorasi pilihan-pilihan yang berbeda agar bisa menemukan pilihan yang menguntungkan semua pihak. Ini pendekatan "saya menang/kamu menang".

Ada gaya lain yang tidak terlalu dominan. Ini adalah keadaan saat seseorang bisa mengadopsi suatu gaya untuk membantu pihak lain berpindah dari satu gaya ke gaya lainnya. Kami menyebutnya *sang Bunglon*. Seseorang dengan gaya ini mengadopsi gaya pihak lain sementara agar dapat berkomunikasi dengan pihak lain dengan gaya yang berbeda dari gayanya sendiri.

Sama seperti Gaya Peran versus Gaya Beroperasi, ada banyak variabel yang memengaruhi bagaimana seseorang menangani konflik. Kita masing-masing memiliki kecenderungan alami untuk menangani konflik dengan cara tertentu, meskipun faktor-faktor seperti beban lingkungan, hubungan kekuasaan dengan pihak lain, perbedaan budaya, dan hal-hal yang sejenis bisa memengaruhi apakah kita menggunakan gaya alami kita atau gaya yang lain.

Penting juga untuk mencatat bahwa satu gaya belum tentu lebih baik daripada gaya lainnya. Mungkin sepertinya sang Ikan, contohnya, adalah gaya yang ideal, karena berfokus pada menciptakan situasi menang/me-

nang. Namun, ada situasi-situasi saat berkolaborasi demi mencapai kemenangan mungkin BUKAN gaya terbaik (dalam kompetisi bisnis, misalnya).

Apa Gaya Berkonflik Anda?

Kuesioner berikut akan membantu Anda menemukan gaya berkonflik Anda. Saat menjawab pertanyaan-pertanyaannya, ingatlah tidak ada jawaban yang benar atau lebih baik. Tiap gaya punya kebaikannya sendiri-sendiri.

Berilah jawaban Anda dengan memberi angka seberapa besar Anda setuju dengan pernyataan.

6 = pasti benar
5 = benar
4 = cenderung benar
3 = cenderung tidak benar
2 = tidak benar
1 = pasti tidak benar

1. Saya berfokus mendapatkan hasil-hasil yang hebat, tapi orang lain menghalangi langkah saya.
2. Saya selalu bersedia mendengarkan pendapat-pendapat orang lain, dan saya juga ingin memberikan pendapat saya pada mereka.
3. Saya sering kali mengubah tujuan saya agar orang lain bisa meraih tujuan mereka.
4. Kalau orang tidak menghormati pendapat saya, saya menyimpannya sendiri.
5. Saat orang lain punya ide yang mereka pikir bagus, saya berusaha membantu mereka.
6. Saya terjadi konflik, saya tidak akan goyah dari prinsip-prinsip saya, tak peduli apa pun yang terjadi.

7. Saya selalu bersedia menimbang pendapat orang lain, tapi saya mengambil keputusan sendiri.
8. Pada saat-saat konflik, mencapai solusi lebih penting daripada memenuhi prioritas saya.
9. Saat konflik terjadi, saya cenderung keluar dari situasi itu dan melakukan sesuatu yang lain.
10. Saya tidak suka menyebabkan konflik, jadi saya bekerja sama dengan yang lain dan melakukan yang mereka inginkan.
11. Saat mengejar prioritas saya, saya berpegang teguh pada apa yang saya inginkan.
12. Selama konflik, saya langsung mengupayakan agar semua yang menjadi kepentingan masing-masing orang dapat disampaikan dengan terbuka.
13. Selama konflik, saya berusaha mencapai kompromi.
14. Perbedaan pendapat tidak selalu pantas dikhawatirkan, jadi saya biasanya menghindarinya.
15. Saya ingin mendengar pendapat orang lain dan mencari cara untuk bekerja sama.
16. Begitu mengambil posisi, saya tidak suka kalau orang lain berusaha membuat saya berubah pendapat.
17. Saat terjadi konflik, saya ingin mendengar sudut pandang orang lain, dan menyatakan sudut pandang saya sendiri.
18. Saat orang-orang punya sudut pandang yang berbeda, saya biasanya mengajukan titik tengah.
19. Saya cenderung menghindari orang yang punya opini keras.
20. Saya merasa lebih penting untuk menjaga hubungan daripada memenangkan perdebatan.
21. Setelah saya mengambil keputusan, saya mempertahankannya sekuat tenaga.
22. Saya orang yang berkemauan kuat, tapi saya memastikan untuk mendengarkan orang lain agar bisa menemukan solusi terbaik yang bisa diambil.

23. Saat saya melihat orang lain berdebat tentang sesuatu, saya menahan diri karena tidak ada gunanya berdebat.
24. Kalau seseorang punya perasaan lebih kuat tentang sesuatu dibandingkan diri saya, saya akan menyesuaikan prioritas saya.

Bagaimana Menghitung Skor Anda

Untuk setiap kategori berikut, tuliskan angka yang Anda tulis untuk setiap pertanyaan, kemudian jumlahkan.

Singa
1: ___
6: ___
11: ___
16: ___
21: ___
Total ___

Ikan
2: ___
12: ___
13: ___
17: ___
24: ___
Total ___

Burung Unta
4: ___
9: ___
14: ___
19: ___
22: ___
Total ___

Bunglon
5: ___
7: ___
15: ___
20: ___
25: ___
Total ___

Anjing
3: ___
8: ___
10: ___
18: ___
23: ___
Total ___

Apa artinya ini?

Hasil

Gaya dominan saya adalah _____ (Skor TERTINGGI ANDA) dan gaya pendamping saya adalah _____ (Skor kedua tertinggi Anda)

Dalam skenario pembuka kita, berikut ini gaya berkonflik macam-macam orang.

Mike: Singa
Tom: Burung Unta
Karen: Anjing
Lin: Ikan
Bill: Bunglon

Kapan Menggunakan Masing-Masing Gaya[7]

Model ini merefleksikan PILIHAN-PILIHAN yang dibuat orang-orang dalam situasi yang ada, bukan sifat-sifat kepribadian yang mendasar.

Singa

- Saat konflik melibatkan perbedaan personal yang sulit diubah.
- Saat mempertahankan hubungan akrab atau hubungan yang mendukung tidak penting.
- Saat orang lain sepertinya mengambil keuntungan dari tingkah laku tidak kompetitif.
- Saat resolusi konflik amat mendesak, terjadi krisis kalau keputusannya vital.
- Saat keputusan-keputusan tidak populer harus dilaksanakan.

---

[7]Diadaptasi dari Anthony Falikowski, *Mastering Human Relations*, 3rd ed. (Don Mills, Ontario: Pearson Education Canada, 2002).

Burung Unta

- Saat pertaruhan tidak tinggi atau masalahnya tidak terlalu penting.
- Saat konfrontasi akan merusak hubungan yang berjalan.
- Saat kesempatan untuk memenuhi keinginan Anda kecil.
- Saat disrupsi lebih berat daripada keuntungan resolusi konflik.
- Saat mengumpulkan informasi lebih penting daripada keputusan langsung.
- Saat orang lain bisa menyelesaikan konflik dengan lebih efektif.
- Saat batasan waktu harus diperpanjang.

Anjing

- Saat mempertahankan hubungan lebih penting daripada pertimbangan lain.
- Saat usulan atau perubahan tidak penting bagi orang yang mengakomodasi.
- Saat meminimalkan kekurangan-kekurangan dalam situasi-situasi ketika kita kalah.
- Saat waktu terbatas.
- Saat harmoni dan stabilitas dihargai.

Ikan

- Saat mempertahankan hubungan penting.
- Saat waktu tidak menjadi pertimbangan.
- Saat konflik kelompok terjadi.
- Saat berusaha memperoleh komitmen melalui membangun konsensus.
- Saat belajar dan berusaha menyatukan berbagai perspektif yang berbeda.

Bunglon

- Saat masalah-masalah penting atau kompleks tidak memberikan solusi yang jelas atau sederhana.

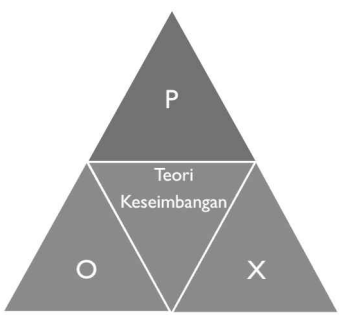
- Saat semua orang yang berkonflik setara dalam hal kekuasaan dan memiliki ketertarikan kuat pada solusi-solusi yang berbeda.
- Saat tidak ada batasan waktu.

Mengerti gaya-gaya ini adalah langkah pertama memperbaiki kemampuan kita untuk saling mendengarkan. Kalau Anda mengikuti rapat, misalnya, dan tegangannya terasa tinggi, lihatlah ke sekeliling ruangan dan temukan gaya apa yang digunakan orang-orang lain. Apakah ada sang Singa? Siapa sang Burung Unta? Dengan mengidentifikasi gaya-gaya yang dipakai orang lain, kita bisa lebih baik melangkah keluar dari kerangka kita sendiri dan masuk ke kerangka orang lain itu. Seperti yang selama ini kita katakan, inilah langkah pertama untuk mendengarkan secara efektif.

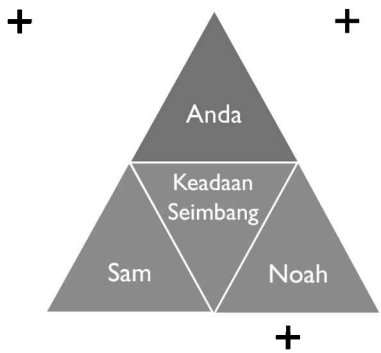
POX untuk Perdamaian

Dua sahabat Anda, Sam dan Noah, bertengkar, dan sekali lagi Anda terjebak di tengah-tengah. Anda hanya ingin mereka berbaikan. Apakah ada yang bisa Anda lakukan untuk menyelesaikan masalah?

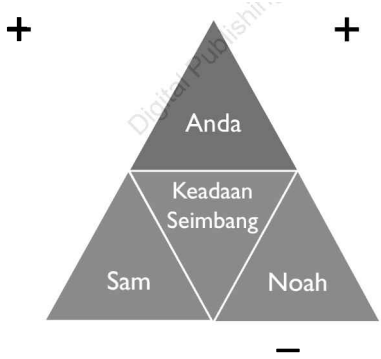
Pada tahun 1946, pembuat teori Fritz Heider mengembangkan sesuatu yang disebut Teori Keseimbangan untuk memeriksa hubungan-hubungan antara orang-orang dan benda-benda. Teori itu paling baik divisualisasikan sebagai segitiga dengan titik-titik diberi label P (*person*/orang), O (*other*/orang lain), dan X (elemen ketiga).



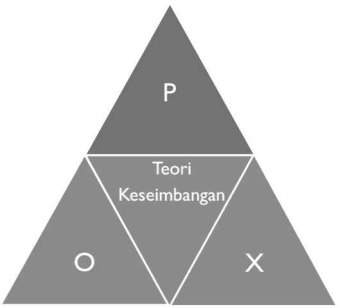
Dalam contoh kita, Anda adalah P; Sam adalah O, orang lain; dan X adalah elemen yang lain, Noah. Saat keadaannya seimbang, ketiga elemen memiliki asosiasi positif satu sama lain.



Namun, saat salah satu positif berubah menjadi negatif (Sam dan Noah bertengkar, misalnya), sistem itu menjadi tidak seimbang.



Teman dari teman saya adalah teman saya.
Musuh dari teman saya adalah musuh saya.
Teman dari musuh saya adalah musuh saya.
Musuh dari musuh saya adalah teman saya.



Ada empat set hubungan yang biasanya seimbang:

- P + O, P + X, O + X
- P – O, P – X, O + X
- P – O, P + X, O – X
- P + O, P – X, O – X

Juga ada empat hubungan yang biasanya tidak seimbang yang bisa diubah menjadi hubungan di atas seimbang:

- P + O, P – X, O + X
- P + O, P + X, O – X
- P – O, P + X, O + X
- P – O, P – X, O – X

Contoh-contoh

Seimbang: P + O, P + X, O + X: Anda setuju dengan Sam. Anda setuju dengan Noah. Sam setuju dengan Noah.

Tidak Seimbang: P + O, P + X, O – X: Anda setuju dengan Sam. Anda setuju dengan Noah. Sam tidak setuju dengan Noah.

Saat sistem tidak seimbang, sesuatu yang disebut *disonansi* terjadi. Disonansi adalah tegangan psikologis yang terjadi kapan pun ada ketidakseimbangan. Pikiran-pikiran kita ingin mengembalikan keseimbangan. Satu cara untuk melakukan hal itu adalah melalui pengertian akan gaya berkonflik orang lain dalam segitiga.

Mengembalikan Keseimbangan

Agar bisa mengembalikan keseimbangan dan menurunkan konflik, Anda harus mendengarkan setiap orang dengan hati-hati, mengidentifikasi gaya mereka, kemudian membuat kerangka situasi menurut gaya mereka. Beginilah mungkin kelihatannya bagi tiap gaya.

Sang Singa. Gaya ini lebih menghargai "memenangkan poin" daripada hubungan. Demonstrasikan bagaimana persetujuan sebenarnya sama dengan "menang".

Sang Burung Unta. Gaya ini berupaya menghindarkan konflik sebisa mungkin. Tunjukkan pada sang Burung Unta bahwa sebenarnya tidak ada konflik. Yang ada sebenarnya adalah cara berbeda untuk memandang berbagai hal.

Sang Anjing. Gaya ini menghargai hubungan di atas segalanya dan akan mengakomodasi keinginan orang lain agar bisa mempertahankan hubungan. Dengan sang Anjing, fokuskan pada hubungan antara kalian bertiga.

Sang Ikan. Seperti sekelompok ikan, gaya ini berfokus pada kolaborasi dan kerja sama. Mereka ingin mengeksplorasi pilihan-pilihan yang berbeda agar bisa menemukan pilihan yang menguntungkan semua pihak. Sekali lagi, ini adalah sebuah teknik yang lebih dari sekadar gaya. Inilah yang Anda lakukan ketika Anda mencoba membangun kembali keseimbangan.

Bab ini telah membahas gaya-gaya dasar yang dimiliki orang saat menghadapi konflik, dan menjelaskan model yang menunjukkan bagaimana ketidakseimbangan terjadi. Dalam bagian empat, kita akan mengeksplorasi beberapa teknik mendengarkan dengan efektif yang akan memungkinkan Anda mendengar informasi yang Anda butuhkan agar bisa menyelesaikan—dan menghindarkan—rusaknya komunikasi.

Sensitivitas pada orang lain bukan kemampuan yang sederhana;
itu adalah kemampuan manusia yang sangat berharga.
Kemampuan ini tidaklah kompleks: tapi membutuhkan
penerimaan akan orang lain dan kemauan untuk mendengarkan.

—James Kouzes dan Barry Posner

Catatan Mendengarkan Saya, Bagian Tiga

Tahapan-Tahapan Konflik

Konflik datang dari kerangka-kerangka berbeda
yang dimiliki tiap-tiap orang tentang pesan yang didapat.

Mari mengulas ulang kelima tahapan konflik:

1. **Konflik laten:** potensi terjadinya konflik.

2. **Konflik yang dipersepsikan:** ini adalah aspek kognitif saat satu atau kedua pihak mengenali ada konflik.

3. **Konflik yang dirasakan:** inilah aspek "perasaan" konflik—kedua pihak mulai merasa kesal.

4. **Konflik termanifestasi:** inilah aspek perilaku dari konflik. Kekasaran, perdebatan, atau kontak fisik.

5. **Setelah terjadinya konflik:** efek-efek konflik.

Dalam buku catatan atau jurnal, jawab pertanyaan-pertanyaan berikut ini.

1. Jelaskan suatu hubungan yang Anda miliki yang sering kali mengalami konflik laten.
2. Kapan kali terakhir Anda secara kognitif merasakan konflik yang dipersepsikan berkembang dalam percakapan? Apakah lawan bicara juga merasakannya?
3. Bagaimana Anda bereaksi pada konflik yang "dirasakan"? Perasaan-perasaan apa yang Anda miliki?
4. Apa hal terburuk yang pernah Anda lakukan saat konflik yang termanifestasi terjadi?
5. Apa hasil dari jawaban Anda untuk pertanyaan nomor 4?

Tiga Tahapan Resolusi Konflik

Mungkin akan membantu bila Anda memainkan peran latihan-latihan berikut dengan orang lain untuk mendapat hasil terbaik dari praktiknya. Pastikan jangan memilih orang yang memiliki konflik sebenarnya dengan Anda karena bisa memulai pertengkaran lagi. Pilih orang yang hubungannya minim konflik dengan Anda.

Fase Satu: Mengeksplorasi sudut pandang orang lain.
Fase Dua: Menjelaskan sudut pandang Anda.
Fase Tiga: Menciptakan resolusi.

Fase Satu: Mengeksplorasi Sudut Pandang Orang Lain

1. Tetapkan bahwa tujuan langsung Anda adalah pemahaman bersama, bukan menyelesaikan masalah.

2. Caritahu pikiran-pikiran, perasaan-perasaan, dan keinginan-keinginan pihak lain tentang subjek yang dibicarakan.
3. Mintalah bantuan lawan bicara itu untuk lebih mengerti dirinya. Upayakan untuk tidak bersikap defensif atau tidak setuju.
4. Ulangi posisi lawan bicara itu dengan kata-kata Anda sendiri untuk menunjukkan bahwa Anda mengerti.
5. Mintalah lawan bicara itu untuk memperbaiki pengertian Anda dan menyatakan kembali posisinya.
6. Rujuk ulang pada posisi Anda hanya agar pembicaraan terus berlangsung.
7. Ulangi langkah 1 sampai 6 sampai lawan bicara itu tanpa keberatan setuju bahwa Anda mengerti posisinya.

Dalam buku catatan atau jurnal, deskripsikan skenario saat Anda terlibat konflik dengan seseorang, dan aplikasikan tujuh langkah dalam Fase Satu. Dengan kata lain, tuliskan secara spesifik apa yang bisa Anda tanyakan pada mereka untuk mencaritahu tentang sudut pandang mereka. Misalnya, "Kau merasa setelah kau bekerja keras sepanjang minggu di kantor, kau ingin bersantai di *pub* beberapa saat sebelum pulang ke rumah. Benar begitu?" Hati-hatilah agar tidak menggunakan nada atau emosi negatif saat bertanya.

Fase Dua: Menjelaskan Sudut Pandang Anda

1. Mintalah kesempatan yang adil untuk didengarkan.
2. Mulailah dengan penjelasan bagaimana pikiran dan perasaan lawan bicara itu memengaruhi Anda.
3. Jelaskan dengan hati-hati pikiran-pikiran, keinginan-keinginan, dan perasaan-perasaan sebagai kebenaran *menurut Anda*, bukan kebenaran yang *satu-satunya*.
4. Mintalah pihak lain menyatakan ulang posisi Anda—dan mengoreksi ketidaktepatan yang mungkin ada—ini penting.
5. Tinjau ulang posisi-posisi masing-masing.

Berikutnya, dalam buku catatan atau jurnal Anda, tuliskan bagaimana Anda akan menjelaskan posisi Anda dalam skenario yang Anda deskripsikan dalam Fase Satu. Pastikan untuk menggunakan bahasa yang merefleksikan bahwa kerangka itu milik Anda, dan tahan diri agar tidak mempertahankan posisi Anda sebagai kebenaran. Contohnya, "Setelah bekerja keras sepanjang minggu di kantor, aku ingin menghabiskan waktu hanya bersamamu. Itu cara yang manis untuk memulai akhir minggu. Bisakah kau melihat posisiku?"

Fase Tiga: Menciptakan Resolusi

1. Afirmasi pengertian bersama kalian dan konfirmasi bahwa kalian sama-sama siap untuk mempertimbangkan pilihan-pilihan resolusi.
2. Urun rembuk berbagai pilihan.
3. Bila solusi yang disepakati bersama belum jelas, coba satu atau lebih pilihan-pilihan berikut ini:
    - Ambil jeda waktu untuk mempertimbangkan ulang, berkonsultasi, bertukar proposal, dan berunding ulang.
    - Setuju akan penengah, mediasi, atau konseling yang netral.
    - Kompromi antara solusi-solusi alternatif.
    - Bergantian antara solusi-solusi alternatif.
    - Mengalah (untuk sekarang) begitu posisi Anda telah dipertimbangkan secara menyeluruh dan dengan hormat.
    - Gunakan kekuatan posisi Anda setelah mempertimbangkan posisi pihak lain secara menyeluruh dan dengan hormat.
    - Setuju untuk tidak setuju dan masih saling menghormati; kemudian, kalau Anda bisa, ambillah cara yang berbeda dalam masalah ini.

Dalam buku catatan atau jurnal Anda, tuliskan beberapa alternatif solusi bagi skenario yang Anda gunakan dalam bagian ini. Kalau Anda

bermain peran dengan orang lain, lihat ide-ide inovatif apa yang mereka tawarkan.

Gaya-Gaya Berkonflik

Sang Singa. Ini gaya kompetitif. Gaya ini lebih menghargai "memenangkan poin" daripada hubungan. Mereka melihat konflik sebagai kompetisi. "Saya tahu mereka akan setuju setelah mereka mengerti maksud saya." Ini posisi "saya menang/kamu kalah".

Sang Burung Unta. Gaya ini berupaya menghindarkan konflik sebisa mungkin. Bagi mereka, berkonflik SAMA DENGAN masalah, dan berdebat tidak sepantasnya terjadi, karena toh tidak akan memengaruhi hasil akhirnya. "Saya lebih suka melupakannya." Ini adalah posisi "saya kalah/kamu kalah".

Sang Anjing. Gaya ini menghargai hubungan di atas segalanya dan akan mengakomodasi keinginan orang lain agar bisa mempertahankan hubungan. Gaya ini tepat kebalikan dari sang Singa. "Baiklah, kita lakukan menurut caramu." Ini pendekatan "saya kalah/kamu menang".

Sang Ikan. Seperti sekelompok ikan, gaya ini berfokus pada kolaborasi dan kerja sama. Mereka ingin mengeksplorasi pilihan-pilihan yang berbeda agar bisa menemukan pilihan yang menguntungkan semua pihak. Ini pendekatan "saya menang/kamu menang".

Sang Bunglon. Ini orang yang mengadopsi gaya-gaya lain sesaat agar dapat berkomunikasi dengan orang yang memiliki gaya yang berbeda.

Dalam buku catatan atau jurnal Anda, jawab pertanyaan-pertanyaan berikut.

1. Siapa yang Anda kenal memiliki gaya berkonflik sang Singa?
2. Siapa yang Anda kenal memiliki gaya berkonflik sang Burung Unta?
3. Siapa yang Anda kenal memiliki gaya berkonflik sang Anjing?
4. Siapa yang Anda kenal memiliki gaya berkonflik sang Ikan?
5. Beri contoh saat Anda, atau orang lain, mengadopsi gaya sang Bunglon.
6. Apa gaya utama Anda?
7. Apa gaya pendamping Anda?

Teori Keseimbangan POX

Ada empat set hubungan yang biasanya *seimbang*:

- P + O, P + X, O + X
- P – O, P – X, O + X
- P – O, P + X, O – X
- P + O, P – X, O – X

Juga ada empat hubungan yang biasanya *tidak seimbang* yang biasanya bisa diubah menjadi hubungan di atas seimbang:

- P + O, P – X, O + X
- P + O, P + X, O – X
- P – O, P + X, O + X
- P – O, P – X, O – X

Anda menonton iklan televisi saat seorang aktor muncul dan menawarkan testimoni bagi seorang politikus. Dalam buku catatan atau jurnal Anda, tuliskan formula POX bagi masing-masing situasi ini. Anda adalah P. Aktor itu O. Si politikus adalah X.

1. Anda sama-sama menyukai si aktor dan si politikus.
2. Anda tidak menyukai si aktor, tapi Anda menyukai si politikus.

3. Anda sama-sama tidak menyukai baik si aktor maupun si politikus.
4. Anda menyukai si aktor, tapi tidak menyukai si politikus.

Bagaimana Anda cenderung bereaksi dalam masing-masing situasi itu?

Perdamaian bukan tidak adanya konflik, tapi adanya alternatif yang kreatif untuk menghadapi konflik—alternatif-alternatif bagi respons pasif atau agresif, alternatif bagi kekerasan.

—Dorothy Thompson

BAGIAN EMPAT

Teknik-Teknik Mendengarkan Efektif

9

FAKTOR EINSTEIN:
Tidak Pernah Berhenti Bertanya

Hal yang terpenting adalah tidak pernah berhenti bertanya.

—Albert Einstein

Ketiga Pertanyaan sang Kaisar (dari Leo Tolstoy)

Suatu hari, seorang kaisar menyadari bahwa kalau saja dia punya jawaban akan tiga pertanyaan, dia tidak akan salah dalam urusan apa pun.

1. Apakah waktu terbaik untuk melakukan setiap hal?
2. Siapa orang yang paling penting untuk diajak kerja sama?
3. Apa hal yang paling penting untuk dilakukan setiap waktu?

Sang kaisar mengeluarkan maklumat ke seluruh kerajaannya mengumumkan bahwa siapa yang bisa menjawab pertanyaan-pertanyaan itu akan mendapatkan hadiah besar. Banyak yang membaca maklumat itu

langsung berangkat ke istana, masing-masing dengan jawaban yang berbeda.

Untuk menjawab pertanyaan yang pertama, seseorang menyarankan bahwa sang kaisar membuat jadwal kegiatan, membaktikan setiap jam, hari, bulan, dan tahun untuk tugas tertentu kemudian mengikuti jadwal itu dengan ketat. Hanya dengan begitulah dia bisa berharap bisa melakukan setiap tugas pada waktu yang tepat.

Orang lain menjawab bahwa tidak mungkin membuat rencana sebelumnya. Sang kaisar harus menyingkirkan semua kesenangan dan terus-menerus memperhatikan segala hal supaya tahu apa yang harus dilakukan pada saat yang tepat.

Orang lain lagi bersikeras bahwa, bila sendirian, sang kaisar tidak akan pernah bisa memiliki semua kemampuan melihat ke depan dan kompetensi yang dibutuhkan untuk memutuskan kapan melakukan setiap tugas. Apa yang dia butuhkan adalah sekelompok penasihat yang terdiri atas orang-orang bijak kemudian bertindak sesuai saran mereka.

Orang lain berkata hal-hal tertentu membutuhkan keputusan langsung dan tidak bisa menunggu konsultasi. Kalau sang kaisar ingin tahu sejak awal apa yang akan terjadi, dia harus berkonsultasi dengan ahli sihir dan ahli ramal.

Jawaban-jawaban bagi pertanyaan kedua juga bermacam-macam.

Satu orang berkata sang kaisar harus memercayai para administratornya, orang lain lagi menyarankan agar bergantung pada pendeta dan biarawan, sementara yang lain merekomendasikan dokter-dokter. Ada juga yang menyarankan untuk memercayai para prajurit.

Pertanyaan ketiga menarik berbagai ragam jawaban juga.

Beberapa orang mengatakan bahwa ilmu pengetahuan adalah pengejaran yang paling penting. Orang lain bersikeras pada agama. Namun, orang-orang lain berkata hal paling penting adalah kemampuan militer.

Sang kaisar sama sekali tidak senang dengan jawaban mana pun, dan tidak ada hadiah yang diberikan.

Setelah beberapa malam berefleksi, sang kaisar memutuskan untuk mengunjungi seorang pertapa yang tinggal di gunung dan kabarnya amat

bijaksana. Sang kaisar berharap bisa menemui si pertapa agar bisa menanyakan tiga pertanyaan itu, meskipun dia tahu si pertapa tidak pernah meninggalkan gunung dan terkenal hanya mau menerima orang miskin, menolak untuk berurusan dengan orang-orang yang kaya atau berkuasa. Jadi, sang kaisar menyamar sebagai rakyat jelata dan menyuruh para pengiringnya untuk menunggu di kaki gunung, sementara dia mendaki tebing sendirian untuk mencari si pertapa.

Mencapai tempat tinggal orang suci itu, sang kaisar mendapati si pertapa sedang menggali di kebun di depan gubuknya. Saat si pertapa melihat orang asing yang datang, dia mengangguk memberi salam dan melanjutkan menggali. Pekerjaan itu jelas terlalu keras baginya. Dia sudah tua dan setiap kali dia menusukkan sekopnya ke tanah, dia terengah.

Sang kaisar mendekatinya dan berkata, "Saya datang untuk minta bantuan Anda menjawab tiga pertanyaan: Apakah waktu terbaik untuk melakukan setiap hal? Siapa orang yang paling penting untuk diajak kerja sama? Apa hal yang paling penting untuk dilakukan setiap waktu?"

Si pertapa mendengarkan dengan penuh perhatian, tapi hanya menepuk bahu sang kaisar dan melanjutkan menggali. Sang kaisar berkata, "Anda pasti lelah. Mari, biar saya bantu melakukannya." Si pertapa berterima kasih, menyerahkan sekop pada sang kaisar, kemudian duduk di tanah untuk beristirahat.

Setelah mencangkul dua baris, sang kaisar berhenti dan berpaling pada si pertapa, lalu mengulangi tiga pertanyaannya. Si pertapa masih belum menjawab, dan malah berdiri lalu menunjuk pada sekop dan berkata, "Bagaimana kalau Anda istirahat sekarang? Saya bisa melanjutkannya." Sang kaisar terus menggali. Satu jam berlalu, lalu dua. Akhirnya matahari mulai turun di belakang gunung. Sang kaisar menurunkan sekop dan berkata pada si pertapa, "Saya datang untuk bertanya apakah Anda bisa menjawab tiga pertanyaan saya. Kalau Anda tidak bisa memberikan jawaban pada saya, tolong katakan saja, supaya saya bisa pulang."

Si pertapa menengadah dan bertanya pada sang kaisar, "Apakah Anda mendengar ada yang lari di sebelah sana?" Sang kaisar menoleh.

Mereka berdua sama-sama melihat seorang pria dengan janggut putih panjang keluar dari hutan. Dia lari kencang, memegangi luka berdarah di perutnya. Orang itu lari ke arah sang kaisar sebelum jatuh pingsan ke tanah. Dia berbaring dengan mengeluh sakit. Membuka pakaian orang tersebut, sang kaisar dan si pertapa melihat luka orang itu dalam. Sang kaisar membersihkan luka itu dengan baik kemudian menggunakan pakaiannya sendiri untuk membalutnya, tapi darah segera membasahi semuanya dalam beberapa menit saja. Sang kaisar mencuci pakaiannya, membalut luka itu untuk kedua kalinya dan melakukannya berulang-ulang sampai perdarahannya berhenti.

Akhirnya orang yang terluka itu sadar dan minta minum air. Sang kaisar lari ke sungai dan membawa kembali sekendi air bersih. Sementara itu, matahari terbenam, dan udara malam mulai makin dingin. Si pertapa membantu sang kaisar membawa orang itu ke gubuk, dan mereka membaringkannya di tempat tidur si pertapa. Orang itu menutup mata dan berbaring diam. Sang kaisar kelelahan karena sepanjang hari telah mendaki gunung dan menggali di kebun. Bersandar pada ambang pintu, dia jatuh tertidur. Saat dia bangun, matahari telah terbit di balik gunung. Selama sesaat dia lupa di mana dia berada dan untuk apa dia datang ke sana. Dia menoleh ke tempat tidur dan melihat orang yang terluka itu, yang juga sedang menatapnya dengan bingung. Saat dia melihat sang kaisar, orang itu menatapnya dengan tajam kemudian berkata dengan bisikan samar, "Tolong maafkan saya."

"Apa yang telah Anda lakukan hingga saya harus memaafkan Anda?" tanya sang kaisar.

"Anda tidak kenal saya, Yang Mulia, tapi saya mengenali Anda. Saya adalah musuh besar Anda, dan saya telah bersumpah untuk balas dendam pada Anda, karena pada perang yang lalu Anda telah membunuh saudara saya dan merampas tanah saya. Saat saya tahu Anda datang sendirian ke gunung untuk menemui si pertapa, saya bertekad akan menyergap Anda dalam perjalanan kembali dan membunuh Anda. Setelah menunggu sekian lama dan tidak ada tanda-tanda kedatangan Anda, saya

meninggalkan tempat persembunyian saya untuk mencari Anda. Namun, bukannya menemukan Anda, saya berpapasan dengan para pengawal yang menunggu Anda. Mereka mengenali saya, melukai saya. Untunglah saya bisa lari dan sampai ke sini. Kalau saya tidak bertemu dengan Anda, saya pasti sudah mati. Saya bermaksud membunuh Anda. Namun, Anda malah menyelamatkan nyawa saya! Saya malu dan amat bersyukur. Kalau hidup, saya bersumpah akan menjadi pelayan Anda seumur hidup saya, dan saya akan memerintahkan agar anak-anak dan cucu-cucu saya melakukan hal yang sama. Tolong ampuni saya."

Sang kaisar sangat senang melihat bahwa dia begitu mudahnya bisa berdamai dengan bekas musuh. Dia bukan saja memaafkan orang itu, tapi juga berjanji untuk mengembalikan semua tanah orang itu dan mengirimkan dokter serta pelayan untuk membantu orang itu sampai benar-benar sembuh. Setelah memerintahkan bawahannya untuk mengantar orang itu pulang, sang kaisar kembali untuk menemui si pertapa. Sebelum kembali ke istana, sang kaisar ingin mengulangi ketiga pertanyaannya sekali lagi. Dia menemukan si pertapa sedang menanam benih di tanah yang mereka gali sehari sebelumnya.

Si pertapa berdiri dan menatap sang kaisar, "Pertanyaan-pertanyaan Anda telah terjawab."

"Bagaimana bisa?" tanya sang kaisar bingung.

"Kemarin, kalau Anda tidak mengasihani saya yang sudah tua dan membantu saya menggali tanah ini, Anda pasti sudah diserang orang itu dalam perjalanan pulang. Kemudian Anda akan amat menyesal karena tidak tinggal bersama saya. Karena itu, saat yang paling penting adalah saat Anda sedang menggali tanah, orang paling penting adalah diri saya, dan hal yang paling penting untuk dikejar adalah membantu saya.

"Selanjutnya, saat orang yang terluka itu lari ke atas sini, saat paling penting adalah waktu yang Anda habiskan untuk membalut lukanya. Sebab kalau Anda tidak merawatnya, dia bisa mati dan Anda akan kehilangan kesempatan untuk berdamai dengannya. Dengan demikian, dia adalah orang yang paling penting, dan hal yang terpenting untuk dikejar adalah merawat lukanya.

"Ingatlah bahwa hanya ada satu waktu yang penting, dan hal itu adalah sekarang. Saat sekarang adalah satu-satunya waktu yang kita kuasai. Orang paling penting adalah orang yang sedang bersama Anda, yang berada di depan Anda, karena siapa yang tahu Anda akan berurusan dengan orang lain di masa depan? Hal terpenting untuk dikejar adalah membuat orang yang berdiri di samping Anda bahagia, karena itu sajalah yang patut dikejar dalam hidup."

Tangga Pertanyaan

Cerita pendek di atas bermakna dalam karena beberapa alasan. Pertama, kisah itu mengilustrasikan kekuatan berbagai macam pertanyaan yang kita ajukan. Kisah itu mengilustrasikan kekuatan mendengarkan dan hadir bersama orang yang berkomunikasi dengan Anda. Dan, tentu saja, kisah itu mengilustrasikan kekuatan menyampaikan pertanyaan-pertanyaan yang berarti kemudian mendengarkan jawabannya.

Bab ini akan memaparkan model yang disebut Tangga Pertanyaan, yang merupakan cara yang mengizinkan pendengar menanyakan pertanyaan untuk memperoleh interaksi yang semakin berarti.

Tangga Pertanyaan terdiri atas tiga tipe pertanyaan. Berikut ini ilustrasinya.

Pertanyaan-Pertanyaan Mendasar sering kali merupakan pertanyaan-pertanyaan tertutup (artinya pertanyaan-pertanyaan ini mendapatkan jawaban singkat dan faktual). Pertanyaan-pertanyaan ini menentukan informasi dasar. Contoh-contohnya termasuk:

"Kapan Anda membutuhkan hal ini?"
"Siapa yang akan mengambil keputusan akhir?"
"Bagaimana Anda menjalankan proses ini saat ini?"

Pertanyaan-Pertanyaan Mengelaborasi biasanya terbuka (artinya memperoleh jawaban komentar panjang, bukan sekadar jawaban sederhana). Pertanyaan-pertanyaan ini dimaksudkan untuk mengelaborasi informasi dasar yang sudah kita dapatkan dengan mendorong lawan bicara untuk menjelaskan pentingnya informasi tersebut.

"Apa artinya Anda bisa melakukan..."
"Menurut Anda bagaimana ini akan memengaruhi departemen Anda?"
"Menurut Anda masalah mana yang paling penting?"

Pertanyaan-Pertanyaan Evaluasi memungkinkan lawan bicara untuk membagi pemikiran dan opini mereka. Pertanyaan-pertanyaan ini paling berguna untuk melakukan komunikasi yang bermakna.

"Menurut Anda bagaimana kedengarannya?"
"Apakah saya sudah membahas kekhawatiran Anda?"
"Bagaimana Anda akan menggunakan hal ini untuk keuntungan Anda?"

Sering kali orang akan menjawab pertanyaan
yang mereka pikir Anda tanyakan, bukan pertanyaan
yang sesungguhnya Anda ajukan.

Dalam cerita pendek pada bagian pembuka bab ini, salah satu masalahnya adalah saat sang kaisar pertama melontarkan pertanyaan-pertanyaannya, orang-orang di kerajaan itu salah paham atas pertanyaan

macam apa yang dilontarkan sang kaisar. Mereka pikir sang kaisar melontarkan Pertanyaan-Pertanyaan Mendasar ("Siapa orang paling penting untuk diajak kerja sama?" "Para administrator").

Sang kaisar berpikir dia memberikan Pertanyaan-Pertanyaan Mengelaborasi ("Apa hal terpenting yang harus dikejar?"). Si pertapa mengerti bahwa sang kaisar sebenarnya menanyakan Pertanyaan-Pertanyaan Evaluasi, dan karena itu memberinya jawaban yang bermakna ("Hal paling penting untuk dikejar adalah membuat orang yang berdiri di sisi Anda bahagia, karena hanya itu sajalah yang patut dikejar dalam hidup").

Kesalahan-Kesalahan Mendengarkan

Untuk memastikan bahwa Anda menanyakan dan menjawab pertanyaan yang tepat bagi situasi yang dihadapi, ada beberapa *kesalahan mendengarkan* yang harus dihindari, berdasarkan seberapa dalam Anda memperhatikan lawan bicara.

Mendengarkan awal terjadi saat kita mendengar kata-kata pertama yang dikatakan seseorang kemudian langsung mulai berpikir tentang apa yang akan kita katakan sebagai jawabannya. Kita kemudian mencari titik tempat kita bisa memotong. Kita tidak mendengarkan, karena kita menghabiskan lebih banyak waktu untuk melatih apa yang akan kita katakan tentang poin-poin awal mereka.

Mendengarkan selektif artinya mendengarkan hal-hal khusus dan mengabaikan yang lain. Kita mendengar apa yang ingin kita dengar dan tidak memperhatikan hal-hal lain.

Mendengarkan pura-pura terjadi saat seseorang berpura-pura mendengarkan tanpa benar-benar mendengar apa yang dikatakan. Pendengar pura-pura bisa mengangguk dan tersenyum pada saat-saat yang tepat tanpa benar-benar menyerap apa pun. Kita melihat contohnya pada bab tiga,

dengan Leah. Namun, mendengar pura-pura belum tentu buruk. Kemampuan itu mungkin bisa sangat berguna untuk orang-orang yang harus melakukan banyak mendengarkan hal yang tidak penting. Para politikus adalah contoh yang baik. Saat seseorang bicara pada mereka, tujuan mereka mungkin membuat kesan baik dalam waktu yang sangat pendek kemudian melanjutkan kegiatan. Mereka tidak akan pernah bertemu lagi dengan orang yang mengajak bicara. Namun, kalau Anda berusaha mendapatkan interaksi yang bermakna, mendengarkan pura-pura harus dihindari.

Mendengarkan sebagian adalah apa yang kebanyakan dari kita lakukan sebagian besar waktu. Kita mendengarkan lawan bicara dengan maksud baik kemudian terdistraksi. Kemudian kita merogoh ke dalam ingatan kita sebelum mulai mendengarkan lagi. Hal itu bisa menciptakan masalah saat lawan bicara telah melanjutkan topik pembicaraan dan kita tidak bisa mengikuti bahan pembicaraan. Hal itu juga bisa membuat malu kalau tiba-tiba lawan bicara meminta pendapat atau saran Anda. Kalau ini yang terjadi, yang terbaik adalah mengakui Anda sempat tidak mendengarkan pembicaraan. Dengan sopan, mintalah lawan bicara mengulangi apa yang baru dikatakannya.

Mendengarkan penuh terjadi saat si pendengar memberi perhatian penuh pada si pembicara. Artinya berusaha dengan hati-hati mengerti seluruh isi yang berusaha disampaikan si lawan bicara. Mendengarkan penuh adalah bentuk mendengarkan yang sangat aktif, dengan jeda-jeda untuk ringkasan-ringkasan dan menguji apakah seluruhnya dimengerti. Mendengarkan jenis ini butuh lebih banyak upaya daripada mendengarkan sebagian karena diperlukan konsentrasi untuk waktu yang panjang.

Mendengarkan dengan mendalam adalah tahapan yang bukan hanya mendengar apa yang dikatakan, tetapi juga berusaha mengerti keseluruhan maksud si lawan bicara di balik kata-katanya. Untuk mendengarkan dengan mendalam, Anda harus memberi perhatian bukan hanya pada

kata-katanya, melainkan juga keseluruhan manusia yang mengucapkannya. Sulit untuk meyakinkan orang bahwa Anda menghormati mereka hanya dengan mengatakannya. Anda lebih mungkin sukses menyampaikan pesan itu dengan benar-benar bersikap hormat. Mendengarkan dengan mendalam adalah hal yang paling efektif untuk melakukan hal itu.

Mematikan Komunikasi

Ada frasa-frasa yang bisa langsung mematikan komunikasi antara dua orang. Inilah daftar beberapa di antaranya.

1. Jangan bodoh.
2. Itu terlalu mahal.
3. Itu bukan tanggung jawab saya.
4. Kita tidak punya waktu.
5. Kita tak pernah melakukannya sebelumnya.
6. Bukan begitu cara kita melakukannya di sini.
7. Kalau belum rusak, tidak usah diperbaiki.
8. Kita belum siap untuk itu.
9. Anda tidak bisa mengajarkan hal baru pada orang lama.
10. Itu tidak mungkin terjual.
11. Kita pasti ditertawakan seluruh perusahaan.
12. Kita pernah mencobanya dan tidak berhasil.
13. Itu tidak bisa dilakukan.
14. Itu perubahan yang terlalu radikal.
15. Itu akan membuat perangkat yang sudah kita miliki sia-sia.
16. Itu bukan masalah kita.
17. Mari kembali ke kenyataan.
18. Mari buat komite untuk memutuskan.
19. Saya harus menghitung ulang anggarannya.
20. Itu tidak masuk anggaran.
21. Selama ini, kita baik-baik saja tanpa itu.

22. Itu tidak bisa dilakukan di sini.
23. Oke... kalau tidak berhasil, kamu yang bertanggung jawab, ya.
24. Saya sendiri sih tidak setuju... kalau Anda mendesak.
25. Anda gila, ya?

Kalau Anda menemukan diri Anda mengatakan hal-hal ini, stop. Lawan bicara Anda amat mungkin merasa "tidak didengar". Namun, kalau ada yang mengatakan hal-hal ini pada Anda, Anda bisa bertanya lebih lanjut untuk melihat apakah Anda bisa memecahkan kebuntuan komunikasi ini.

Pemancing Respons

Agar bisa mendaki Tangga Pertanyaan dan memastikan Anda tetap terlibat dalam proses mendengarkan, Anda bisa menggunakan pemancing respons berikut ini untuk mendorong lawan bicara agar terbuka dan mau bicara lebih banyak. Ini khususnya berguna untuk merespons pernyataan-pernyataan yang mematikan percakapan.

- Oh?
- Dengan cara apa?
- Bagaimana bisa?
- Beritahu lebih banyak.
- Beri contoh.

Saat Anda menanyakan pertanyaan-pertanyaan ini, si lawan bicara kemudian didorong untuk pindah dari Pertanyaan-Pertanyaan Mendasar ke Pertanyaan-Pertanyaan Evaluasi, dan dari Pertanyaan-Pertanyaan Evaluasi ke Pertanyaan-Pertanyaan Mengelaborasi.

Innerview

Memperoleh pengertian mendalam akan orang lain memungkinkan kita untuk mendengarkan mereka dengan lebih efektif, dan cara terbaik melakukan itu adalah menanyakan pertanyaan-pertanyaan yang bermakna. Dale Carnegie Training telah mengembangkan teknik yang disebut *Innerview* (*Pandangan Dalam*), yang merupakan daftar pertanyaan yang didesain untuk memungkinkan pendengar menanyakan pertanyaan efektif. Dalam proses ini, ada tiga kategori pertanyaan dasar.

Pertanyaan Faktual. Pertanyaan-pertanyaan dari percakapan tipikal yang biasanya berputar antara informasi faktual.

- Di mana Anda tumbuh besar?
- Di mana Anda bersekolah?
- Bagaimana kalian berdua bertemu?

Pertanyaan Kausatif. Pertanyaan ini menentukan motif atau faktor penyebab di belakang beberapa jawaban dari pertanyaan faktual.

- Apa yang menyebabkan orangtua Anda pindah ke sini?
- Mengapa Anda memilih sekolah yang itu?
- Bagaimana Anda bisa bekerja di sini?

Pertanyaan tentang Nilai. Ini memungkinkan Anda untuk lebih mengerti kerangka mereka.

- Ceritakan tentang orang yang paling berpengaruh dalam hidup Anda.
- Kalau Anda harus melakukannya lagi, apa yang akan Anda ubah?
- Apa bagian paling berat dari hidup Anda? Apa yang membuat Anda berhasil melaluinya?

Memperoleh pengertian mendalam akan orang lain memungkinkan kita untuk mendengarkan mereka dengan lebih efektif, dan cara terbaik melakukan hal itu adalah menanyakan pertanyaan-pertanyaan yang bermakna.

Pertanyaan dan Jawaban

Sekarang waktunya untuk mempraktikkan apa yang telah kita pelajari. Menggunakan panduan berikut, tentukan apa jenis pertanyaan yang mengikutinya. Jawaban ada pada bagian bawah halaman.[8]

Mendasar
Evaluasi
Mengelaborasi
Faktual
Kausatif
Berdasarkan Nilai

a. "Jam berapa rapatnya?"
b. "Bagaimana ban mobil Anda bisa kempes?"
c. "Anda lebih suka warna biru atau merah?"
d. "Kenapa Anda menjadi vegetarian?"
e. "Bagaimana proses memesan bagian-bagian penggantinya?"
f. "Mobil apa yang lebih enak dikendarai?"

Bab ini padat berisi, dan untuk alasan yang baik. Pertanyaan-pertanyaan yang kita ajukan datang dari kerangka yang kita gunakan untuk melihat dunia. Agar bisa mendengarkan dengan efektif, dan masuk ke

[8]A. Faktual. B. Kausatif. C. Evaluasi. D. Berdasarkan Nilai. E. Mendasar. F. Mengelaborasi.

kerangka lawan bicara, kita harus bisa mengajukan pertanyaan yang bermakna dan tepat.

Dalam bab berikutnya, kita akan masuk ke subjek yang sama informatifnya: mendengarkan melalui bahasa tubuh.

Mengajukan pertanyaan adalah apa yang menjadi alasan otak diciptakan, paling tidak saat kita masih anak kecil. Bagi anak-anak, secara harfiah, mencari penjelasan adalah dorongan yang mengakar kuat seperti halnya dorongan untuk mendapatkan makanan atau minuman.

—Alison Gopnik

10

EKSPRESI YANG MENIPU

Ada empat cara, dan hanya empat cara, kita bisa berhubungan dengan dunia. Kita dievaluasi dan diklasifikasi dengan empat cara ini: apa yang kita lakukan, bagaimana penampilan kita, apa yang kita katakan, dan bagaimana kita mengatakannya.

—Dale Carnegie

Robert, mantan petugas polisi, akan bertemu pacar putrinya untuk pertama kalinya. Emily berusia enam belas tahun, dan pacarnya, Joey, akan berulang tahun yang kedelapan belas beberapa bulan lagi. Joey telah bertemu ibu Emily, beberapa kali, tetapi ini pertama kalinya dia bertemu Robert.

Sepanjang hari, Wendy dan Emily telah bicara berkali-kali tentang betapa manisnya Joey dan betapa dia menantikan pertemuan dengan Robert. "Kita lihat nanti," begitu selalu kata Robert. Dia lebih dari sekadar ayah yang protektif. Dia juga terdidik dalam menginterpretasikan bahasa tubuh nonverbal.

Bel pintu berbunyi, dan Robert membukanya.

"Hai, Mr. Stevenson. Saya Joey. Senang bertemu dengan Anda." Joey mengulurkan tangan untuk berjabatan, kemudian tersenyum lebar pada Robert.

"Silakan masuk, Nak. Silakan duduk."

Joey berjalan ke sofa, kemudian duduk dan menyilangkan kaki, menyandarkan satu lengan ke sandaran sofa.

Dia sepertinya cukup percaya diri, pikir Robert. "Ceritakan sedikit tentang dirimu sendiri, Joey. Bagaimana nilai-nilaimu di sekolah?"

Suara Joey tetap tenang saat menjawab, "Bagus, bagus. Saya masuk daftar siswa berprestasi semester kemarin." Alis Joey terangkat saat mengatakan hal itu, dan dia mulai menggesek-gesekkan jari-jarinya.

Menarik. Dia tidak menunjukkan tanda-tanda stres sebelum aku menanyai nilai-nilainya, Robert mencatat dalam hati.

"Apakah kau pernah berpacaran sebelum bersama Emily?"

Joey memajukan duduknya, mengusap rambut, dan menjawab, "Eh... tidak. Tidak juga. Saya pernah punya pacar waktu kelas satu, Tiffany. Tidak bertahan lama. Saya lebih ingin bertekun sekolah." Joey kemudian menjilat bibirnya, dan bibirnya menipis setelah selesai bicara.

Anak ini makin gugup. Mari lihat apakah dia sekadar takut padaku, atau mungkin dia tidak jujur tentang nilai-nilainya atau pacar-pacarnya.

"Apakah kau akan menonton pertandingan akhir minggu ini? Aku senang tim kita maju ke babak selanjutnya."

Joey tertawa kecil, dan bersandar lagi, tubuhnya menjadi rileks. "Yeah. Ayah saya mengadakan pesta tiap tahun. Seluruh keluarga menghadirinya. Malah, saya akan mengundang Emily. Dengan izin Anda, tentunya... Sir."

Saat itu Emily dan Wendy masuk ruangan. "Cukup bicaranya. Emily dan Joey akan terlambat nonton film."

Saat dua remaja itu berjalan keluar, Wendy menyentuh lengan suaminya dan berkata, "Apa yang kubilang? Dia anak baik, bukan?"

Mungkin, pikir Robert. *Namun, ada beberapa tanda yang perlu diperhatikan. Aku akan memperhatikannya, untuk memastikan.*

Mendengarkan Tanpa Kata-kata

Dikatakan bahwa hanya 7% dari apa yang kita komunikasikan berdasarkan kata-kata yang kita nyatakan, 38% dari apa yang kita komunikasikan berdasarkan nada suara, dan 55% dari apa yang kita komunikasikan berdasarkan tingkah laku nonverbal. Sementara angkanya mungkin bervariasi tergantung sumbernya, jelas bahwa kita bisa banyak mendengarkan dengan hanya mengobservasi hal-hal selain kata-kata seseorang.

Dalam skenario di atas, Joey memberikan beberapa tanda yang jelas tentang saat dia merasa nyaman dan tidak nyaman. Robert bisa "melihat di balik" kata-kata Joey dan mendengar apa yang dikomunikasikan Joey secara nonverbal. Dia tahu apa yang harus diperhatikan saat mengobservasi.

Komunikasi nonverbal adalah apa pun
yang dikomunikasikan bukan dengan kata-kata.

Sepuluh Aturan Dasar Pengamatan

Dalam bukunya *What Every Body is Saying: An Ex-FBI Agent's Guide to Speed-Reading People*, mantan agen FBI dan ahli bahasa tubuh, Joe Navarro, memberikan sepuluh aturan dasar pengamatan untuk digunakan saat Anda mendengarkan komunikasi nonverbal.

1. Latih keahlian mengamati. Artinya, kita harus selalu sadar akan keadaan sekitar dan terus-menerus mengamati dunia di sekeliling kita.
2. Perhatikan semua bentuk komunikasi nonverbal beserta konteksnya. Konteks ini didapatkan dari keseluruhan situasi yang sedang dihadapi oleh seseorang dalam hidupnya.
3. Caritahu apakah suatu perilaku dicetuskan oleh kesengajaan ataukah dipengaruhi unsur budaya.

4. Apakah suatu perilaku bisa dikatakan ciri khas seseorang? Sebagian besar orang punya kebiasaan yang akan berkali-kali mereka tampilkan.
5. Cara terbaik untuk mengamati komunikasi nonverbal yang menunjukkan pikiran, perasaan, atau niat seseorang adalah dengan mengamati sekelompok perilaku, bukan hanya satu bentuk perilaku.
6. Tanyakan kepada diri sendiri, "Seperti apa perilaku normal orang ini atau dalam situasi ini?"
7. Tanyakan juga kepada diri sendiri, "Perilaku mana yang menunjukkan perubahan dari perilaku normal?"
8. Fokus pada perilaku yang utama. Maksudnya, perhatikan ekspresi yang langsung muncul, tandai sebagai ekspresi yang paling akurat. Gunakan informasi ini sebagai rujukan sambil menganalisis komunikasi nonverbal selanjutnya.
9. Lakukan pengamatan secara tidak terang-terangan.
10. Setiap kali muncul suatu perilaku, tetapi kita tidak yakin maknanya, analisis dari dua sisi. Apakah perilaku itu menunjukkan orang yang bersangkutan nyaman, atau tidak nyaman? Suatu perilaku selalu mengindikasikan nyaman atau tidak nyamannya seseorang.

Dalam skenario pembuka kita, Robert perlu menentukan apakah beberapa tingkah laku Joey disebabkan karena ketidaknyamanan normal yang dirasakan seseorang saat menemui orangtua pacarnya, atau apakah terhubung dengan topik-topik spesifik, seperti nilai-nilainya atau pacar-pacarnya yang dulu. Meskipun tanda-tanda ketidaknyamanan dalam area-area ini tidak otomatis berarti Joey berbohong, hal itu jelas merupakan tanda bahaya bagi Robert. Dalam kasus ini, Robert menggunakan pertanyaan netral—tentang pertandingan olahraga—untuk menarik level kenyamanan umum Joey.

Tubuh Bicara

Bagian besar dari mendengarkan melibatkan observasi tanda-tanda nonverbal, jadi akan membantu untuk tahu apa yang harus diperhatikan. Sekali lagi, penting untuk menempatkan hal-hal ini di dalam konteks sepuluh peraturan utama.

Berikut ini beberapa hal menarik yang bisa Anda perhatikan untuk mengetahui apakah seseorang nyaman atau tidak nyaman saat berkomunikasi dengan Anda.[9]

Telapak Kaki

Kaki kita bisa menjadi indikator emosi. Contohnya, saat seseorang berdiri dan satu kakinya bertumpu pada tumit dan mereka memosisikan ujung kaki itu atas sehingga jari-jari kakinya menunjuk ke atas, hal itu adalah indikasi emosi yang sangat positif. Kalau seseorang mengetuk-ngetukkan kakinya, mereka tidak sabar atau gugup.

Kaki juga merupakan indikasi intensi. Katakanlah Anda berbicara dengan seseorang dan tiba-tiba mereka mulai memosisikan sebelah kakinya di pintu. Hal itu penanda intensi yang sangat kuat dengan pesan, "Saya harus pergi."

Kaki

Gestur menyilangkan kaki biasanya mengindikasikan kenyamanan. Posisi kaki seperti itu adalah pernyataan kenyamanan, dan kita melihatnya di sekitar orang-orang yang benar-benar saling menyukai. Dalam skenario kita sebelumnya, Joey menyilangkan kakinya karena dia tidak merasa gugup saat itu. Dia meluruskan kakinya saat menjadi tidak nyaman dengan pertanyaan-pertanyaan Robert.

---

[9]Ini diambil dari buku Joe Navarro, *What Every Body is Saying: An Ex-FBI's Guide to Speed-Reading People* (New York: William Morrow, 2008).

Lengan

Salah satu cara paling berdaya untuk menggunakan lengan kita adalah *berkacak pinggang*. Posisi orang yang berdiri sambil berkacak pinggang, siku ke arah luar, dan kaki terbuka merupakan pernyataan penguasaan akan suatu wilayah. Posisi tangan seperti itulah saat seseorang memegang kendali, saat seseorang memimpin. Penampilan yang amat berwibawa, tetapi juga bisa mengindikasikan ada masalah dalam situasi itu.

Namun, kalau Anda berusaha menyatakan bahwa Anda tertarik dan terbuka, ubah posisi tangan Anda supaya ibu jari Anda menghadap ke pembicara.

Bersedekap bisa memiliki konotasi positif maupun negatif. Untuk menentukannya, Anda harus melihat cengkeramannya. Saat orang bicara bersama dan tangan mereka bersedekap, dan mereka mencengkeram lengan mereka amat kuat, biasanya hal itu mengindikasikan sesuatu yang negatif.

Namun, bersedekap selalu diasosiasikan dengan sesuatu yang negatif. Seseorang bisa bersedekap, bersandar di kursi, dan amat santai. Saat kita berada dalam situasi sosial saat ada orang-orang lain di sekitar kita, kita mendapatkan rasa nyaman dengan bersedekap.

Pada saat-saat kita ingin menciptakan batasan psikologis, kita menempatkan objek seperti bantal atau selimut atau mantel di atas tangan atau tubuh kita.

Tangan

Tangan adalah tempat terbaik untuk mencari pesan-pesan nonverbal. Pada contoh di pembukaan kita, Joey menjabat tangan Robert dengan tegas. Jabat tangan yang tegas merupakan arti dominansi dan agresi. Jabat tangan yang lemah menandakan orang itu pemalu. Perempuan yang menjabat tangan dengan erat mengindikasikan mereka terbuka pada pengalaman baru. Korelasi yang sama tidak benar bagi laki-laki. Superior cenderung memiliki jabat tangan yang lebih tegas daripada anak buah mereka, dan teman-teman memberikan tekanan yang sama saat

berjabat tangan. Karena itu, saat Joey menjabat tangan Robert dengan posisi sejajar, hal itu merupakan tanda bahaya bagi Robert. Situasinya menggambarkan kekuatan yang tidak sama, dan jabat tangan Joey yang terlalu kuat mengindikasikan dia mungkin berusaha terlalu keras untuk tampil percaya diri.

Selain itu, jabat tangan yang cepat mengindikasikan kurangnya rasa tertarik atau antusiasme. Jabat tangan yang agak terlalu lama adalah tanda dominansi.

Saat kita saling mengekspresikan cinta—saat memeluk seorang anak atau seseorang yang kita sayangi—kita cenderung menyentuh mereka dengan telapak tangan terbuka. Kulit kita benar-benar menyentuh orangnya, entah itu ibu Anda, nenek Anda, atau wajah seorang anak yang mengundang untuk dicintai. Jadi, kalau seseorang berkata dia mencintai Anda, perhatikan apakah mereka menyentuh Anda dengan tangan terbuka.

Hal lain yang bisa dikatakan tangan pada kita adalah *ketepatan*. Saat kita menyatukan jari-jari kita, ibu jari dan kedua jari pertama bisa mengindikasikan ketepatan.

Kita bisa bicara tentang sesuatu yang ekspansif dengan menggunakan *gestur tangan jaz*, yaitu dengan memanjangkan jari-jari kita sepenuhnya sampai meregang, dan kita akan memperlihatkan sesuatu yang berbeda saat kita menggunakan gerak tangan yang ekspresif. Anda bisa melihat politikus sering kali melakukan hal itu.

Sementara itu, ada juga *gestur menara*, yakni dengan mendekatkan jari-jari kita, tetapi tidak membiarkannya bersentuhan sehingga jari-jari kita tampak seperti kubah gereja. Gestur itu sebenarnya adalah tingkah laku paling kuat yang kita miliki untuk menunjukkan rasa percaya diri. Gerakan itu menunjukkan bahwa kita amat percaya diri tentang apa yang kita bicarakan.

Gestur menara adalah tingkah laku paling kuat yang kita miliki untuk menunjukkan rasa percaya diri.

Bahu

Bayangkan seorang remaja ditanya, "Apakah saudaramu sudah pulang dari sekolah?" Dia mengangkat sebelah bahu ke arah telinga dan berkata, "Saya tidak tahu." Sekarang bandingkan dengan saat dia ditanya, "Apakah saudaramu sudah pulang dari sekolah?" Kali ini kedua bahunya naik, telapak tangannya terbuka, dan dia berkata, "Saya tidak tahu." Yang mana yang lebih bisa dipercaya?

Leher

Leher adalah salah satu tempat yang kita sentuh saat menenangkan diri kita dari stres. Memijat bagian belakang leher saat bicara adalah indikator klasik dari ketidaknyamanan.

Saat merasa tidak aman, tertekan, gelisah, atau terancam, perempuan cenderung menutupi area kecil yang disebut *takik suprasternal*—lekukan besar yang tampak jelas antara leher dan tulang selangka—dengan ujung-ujung jari mereka atau dengan tangan mereka.

Kepala

Kepala adalah satu area lagi di mana Anda bisa mengobservasi apakah seseorang mendengarkan Anda atau menyatakan pada seseorang bahwa Anda mendengarkan mereka. Anda bicara pada seseorang, dan pada satu titik dalam pembicaraan, kepala Anda mulai menunduk dengan nyaman saat Anda mendengarkan mereka. Kalau lawan bicara menyebutkan sesuatu yang tidak menarik bagi Anda, kepala Anda langsung tegak.

Dahi

Dahi adalah salah satu tempat terbaik pada tubuh untuk melihat kecemasan. Dahi menunjukkan kepada kita, pada saat bersamaan, gambaran yang sangat akurat akan pikiran dan perasaan seseorang. Dahi dengan mudah dan jelas menunjukkan pada kita saat terjadi stres, saat terjadi rasa nyaman, saat hal-hal tidak terjadi dengan benar, atau saat sesuatu meresahkan kita. Dalam skenario kita di atas, alis Joey naik, dan dahinya mengindikasikan dia mencemaskan kata-katanya. Hal itu, dikombinasikan dengan Joey memajukan duduk dan mengusap rambut untuk menenangkan diri, membuat Robert waspada akan fakta bahwa Joey tidak nyaman dengan percakapan itu.

Mata

Sementara sebagian besar orang berpikir mengerjapkan mata hanyalah cara untuk membasahinya, sebenarnya itu mekanisme memblokir yang sangat efektif. Sebagian besar waktu saat kita mendengar sesuatu yang tidak kita sukai, kita menutup mata. Kadang-kadang selama sepersepuluh detik, kadang-kadang sedikit lebih lama, tetapi itu adalah salah satu mekanisme memblokir yang dilakukan otak manusia untuk melindungi diri sendiri.

Sering kali saat Anda mendengar kabar buruk, atau Anda diberitahu sesuatu yang membuat Anda stres, Anda mendapati diri Anda menutup mata Anda saat memproses informasi ini. Jadi, kalau ada yang mendengarkan Anda dan mereka menutup mata, mungkin bukan karena mereka tidak mendengarkan. Mungkin mereka tidak menyukai apa yang Anda katakan pada mereka.

Alis

Ini salah satu gestur komikal yang mengindikasikan ketertarikan: seorang laki-laki melihat seorang perempuan, mengangguk, dan menaikkan alisnya, seolah bertanya, "Apa kabar?" Hal itu disebut *kilas alis*, dan merupakan tanda kenyamanan atau ketertarikan.

Bayangkan Anda bertemu dengan seseorang dan, saat Anda menjabat tangannya, mata mereka menatap saja, kemudian Anda bertemu orang lain dan saat Anda menjabat tangannya, mereka menatap Anda dan melakukan kilas alis. Mana yang mengindikasikan lebih banyak perhatian pada Anda?

Mulut

Saat kita tersenyum tulus, otot-otot di sekitar mata terlibat dalam prosesnya. Dalam senyum sungguhan, sudut-sudut bibir naik ke arah mata dan mata akan merefleksikan senyum itu karena otot-otot mata terlibat. Sayangnya, demikian pula cara kita mendapatkan kerutan di sekitar mata.

Senyum palsu—senyum sosial—adalah senyum yang menggerakkan sudut-sudut bibir ke arah telinga, tetapi tidak melibatkan mata. Senyum adalah salah satu cara untuk memeriksa emosi yang tulus. Saat Robert bertemu Joey, dan Joey tersenyum lebar, Robert memperhatikan apakah senyum itu mencapai mata remaja tersebut. Bila ya, artinya Joey benar-benar ingin bertemu Robert. Kalau tidak, dia hanya tersenyum palsu agar bisa memberikan kesan yang baik.

Ingatlah juga bahwa pada satu titik percakapan, bibir Joey tampak menipis. Bibirnya menipis karena tingginya stres yang dialami orang itu. Hal itu tidak ada hubungannya dengan menipu. Hal itu tidak ada hubungannya dengan kebenaran atau kebohongan. Saat Anda melihat bibir menipis, ada tingkat stres yang tinggi. Tegangan bibir mengindikasikan ketegangan mental, sedangkan sudut-sudut bibir yang turun mengindikasikan kondisi emosi sedang benar-benar rendah.

Menggigit bibir dan bagian dalam pipi memiliki konotasi yang berbeda juga. Itulah sebabnya mengapa begitu penting untuk menjaga agar observasi yang dilakukan sesuai konteks. Contohnya, George W. Bush biasa menggigit bagian dalam pipinya saat dia amat gugup atau gelisah, dan Bill Clinton biasa menggigit bibir bawahnya sebagai cara untuk menunjukkan ketulusannya.

Dagu

Kita semua pernah melihat gerakan klasik profesor atau terapis—menyentuh dagu atau mengelus janggut (sungguhan atau imajiner). Gestur menyentuh dagu dapat diasosiasikan dengan merenung, berpikir, pikiran, dan ketepatan ide-ide.

Gestur itu harus dibedakan dengan orang-orang yang menyentuh wajah mereka, terutama di sekitar garis rahang. Kita cenderung menunjukkan bahwa kita sedang memikirkan sesuatu dengan menyentuh area sempit kecil kira-kira lebarnya lima sentimeter pada dagu. Dalam skenario kita di atas, Joey menyentuh rahangnya di area itu saat pertanyaan-pertanyaan Robert membuat gugup.

Jadi, saat Anda melihat seseorang menyentuh dagu saat mereka berjalan atau duduk, hal itu belum tentu berarti mereka menenangkan diri mereka, tetapi bisa saja mereka sedang berpikir. Kalau mereka menyentuh rahang mereka, itu lebih mungkin berarti mereka sedang menenangkan diri.

Rahang juga bisa memberitahu kita tentang kepercayaan diri atau rasa tidak aman. Saat kita kuat dan percaya diri, rahang kita menegang. Saat kita merasa lemah dan tidak aman, dan saat kita kurang percaya diri, kita menarik dagu.

Kilas kedipan, ketukan, goyangan, putaran, dan ingsutan...
bahasa tubuh seseorang yang amat berharap bisa
berada di suatu tempat yang lain.

—Edward R. Murrow

Bersolek

Kita semua telah melihatnya di seantero kerajaan binatang. Binatang-binatang bersolek dalam upaya membuat diri mereka tampak menarik bagi lawan jenisnya. Manusia juga hewan, tetapi bukannya mengembangkan bulu-bulu kita, kita menyesuaikan kacamata, perhiasan, atau

meluruskan dasi kita.

Bersolek dalam cara ini mengirimkan pesan yang amat kuat pada orang lain yang hadir. Secara tidak sadar, sikap ini memberi pesan, "Anda cukup penting bagi saya sehingga saya mau repot-repot bersolek untuk Anda." Ada juga tingkah laku bersolek yang berkonotasi negatif, khususnya saat seseorang mulai mendandani orang lain. Kita melihatnya dalam film-film. Tokoh jahat mengintimidasi orang lain. Dia mengambili kotoran dari pakaian lawan bicaranya atau membetulkan kacamata lawan bicara itu. Perilaku itu menandakan bahwa pelaku merendahkan lawan bicaranya. Lawan bicaranya yang membiarkan hal itu berlanjut menunjukkan bahwa dia tidak berdaya dalam situasi itu.

Menenangkan Diri

Kita cenderung berpikir menenangkan diri sebagai sesuatu yang dilakukan bayi-bayi untuk membuat diri mereka nyaman, misalnya mengisap ibu jari atau memelintir rambut mereka. Meskipun kita melihatnya pada anak-anak yang sangat kecil, tingkah laku menenangkan berlanjut ke masa dewasa. Berikut ini adalah beberapa contohnya. Saat Anda melihat seseorang melakukan ini, artinya mereka merasa gugup.

- Mengusap dahi
- Menarik-narik rambut
- Menggosok hidung
- Memijat hidung
- Menarik-narik bibir atas
- Menggosok dagu
- Memijat telinga
- Menarik-narik cuping telinga
- Memutar-mutar pensil
- Meluruskan penjepit kertas
- Bermain karet gelang
- Menggosok-gosok jari-jari mereka
- Memainkan perhiasan (memutar-mutar cincin atau menarik-narik

kalung)

Menggunakan Komunikasi Nonverbal untuk Menunjukkan Kita Mendengarkan

Kebanyakan yang kita bahas di sini adalah bagaimana Anda bisa menggunakan observasi akan komunikasi nonverbal untuk mendengarkan apa yang dikatakan si pembicara, lebih dari sekadar kata-kata.

Anda juga menggunakannya untuk membiarkan lawan bicara tahu bahwa Anda mendengarkan mereka.

Saat mendengarkan, Anda bisa menggunakan komunikasi nonverbal untuk melembutkan (SOFTEN) posisi lawan bicara. SOFTEN merupakan singkatan dari:

S = *Smile* (senyum)
O = *Open posture* (postur terbuka)
F = *Forward lean* (memajukan tubuh)
T = *Touch* (sentuhan)
E = *Eye contact* (kontak mata)
N = *Nod* (mengangguk)

Dalam bab ini, kita membahas betapa pentingnya observasi bahasa tubuh bagi mendengarkan.

Dalam bab berikut, kita akan mendiskusikan masalah ini: bagaimana Anda secara akurat bisa "mendengarkan" lawan bicara saat Anda tidak berada bersama mereka secara fisik?

11

MENDENGARKAN DALAM MILENIUM BARU

Media sosial hanyalah platform. Twitter adalah platform penyiaran yang sangat sederhana dan langsung. Facebook sangat personal saat menyangkut teman-teman dan tidak terlalu personal saat menyangkut laman penggemar, tetapi dalam cara tertentu masih merupakan cara personal untuk berkomunikasi.

—Mark Cuban

Hei, Rob. Aku ingin memberitahu bahwa Chris dan aku mulai berkencan, dan hubungan kami makin serius.

Maksudmu Chris, teman sekamarku saat kuliah? Orang yang kuperkenalkan padamu pada pesta Tahun Baru, saat kau masih PACARKU?

Yeah, Chris yang itu. Tapi dengar dulu, kau sudah putus denganku, bukan? Jadi kupikir kau tidak peduli kalau dia dan aku mulai berkencan. Kami tidak bermaksud untuk serius. Awalnya cuma pergi bareng saja.

Rachel, kau ingat KENAPA aku putus denganmu? Aku menangkap basah kau mengirim *chat* pada saudaraku!

Itu kan berbeda, dan kau tahu itu.

Yah, selamat ya. Aku ikut senang. Kuharap kalian berhasil.

Terima kasih, Rob! Aku tahu, kau pasti mengerti. ☺

Komunikasi Tertulis: Media yang Paling Banyak Disalahpahami

Pada titik ini, hampir semua hal itu pernah terjadi pada suatu saat. Kita mengatakan atau merespons sesuatu melalui pesan teks atau surel. Lawan bicara salah paham, dan hal berikut yang Anda tahu, Anda terlibat dalam pertengkaran besar.

Skenario di atas hanyalah satu contoh. Tanpa keuntungan tanda-tanda nonverbal dan perbedaan nada seperti perubahan nada suara, volume, dan kecepatan, sangat mudah untuk salah mengerti komunikasi yang datang dalam bentuk tertulis.

Namun, masalahnya tidak akan menghilang. Saat buku ini ditulis, Facebook memiliki 1,71 juta pengguna yang aktif tiap bulannya. Hal itu bahkan tidak menghitung Twitter, Instagram, dan situs-situs kencan daring. Tambahkan jutaan surel dan pesan teks yang dikirimkan setiap hari, tidak heran komunikasi tertulis bertanggung jawab untuk begitu banyak konflik.

Menyatakan Emosi secara Tertulis

Skenario di atas mengilustrasikan tantangan yang kita hadapi saat menyatakan emosi secara tertulis. Rachel memberitahu mantan pacarnya Rob bahwa dia mulai berkencan dengan seseorang yang Rob kenal. Itulah pesannya. Tanpa tanda-tanda kontekstual yang biasanya kita dapatkan dalam percakapan verbal, kita tidak tahu kerangka Rachel. Karena kerangka Rachel memengaruhi bagaimana dia mengurai pesan, dan itu memang pesan yang sulit, itulah kesempatan pertama untuk berkonflik. Apa motivasi Rachel memberitahu Rob? Apakah Rachel melakukannya tanpa maksud apa-apa, atau apakah dia berbaik hati dan memberitahu Rob sendiri sebelum Rob mendengar dari orang lain? Atau apakah Rachel tahu Rob juga sudah berkencan dengan orang lain, dan memberitahu Rob tentang Chris adalah balas dendam, tetapi berusaha membuatnya terdengar manis?

Seperti yang telah kita ketahui, tanda-tanda kontekstual dalam percakapan verbal memungkinkan si penerima untuk mengerti kerangka si pengirim. Tanpa tanda-tanda itu, interpretasi pesan menjadi terserah pada si pendengar.

Selain itu, seperti yang telah kita ketahui, kerangka si penerima memengaruhi bagaimana pesan diurai. Dalam contoh kita, Rob menunjukkan tiga respons berbeda berdasarkan bagaimana dia mengurai pesan Rachel. Karena Rachel adalah mantan pacarnya, dan punya sejarah percakapan tidak seharusnya dengan laki-laki (ingat bahwa kalau kita punya sejarah atau interaksi berulang dengan seseorang, kita cenderung melihat SEMUA interaksi kita dengan orang itu dengan kerangka tersebut), Rob memasukkan kabar Rachel dalam kerangka negatif.

Teori Keseimbangan Heider[10] mengajari kita bahwa kalau Rob punya pandangan positif tentang Rachel, dia akan lebih bisa menerima hubungan Rachel dan Chris.

---

[10]ttps://en.wikipedia.org/wiki/Balance_theory, diakses 15 Agustus 2016.

Teman dari Teman

Sebagai contoh, dalam salah satu episode pertunjukan televisi tahun '90-an, *Friends*, karakter kakak-adik (Ross dan Monica) sedang mengobrol, dan si adik memberitahu kakaknya bahwa dia jatuh cinta pada teman mereka, Chandler.

Pertama-tama, Ross tampak kaget dan tidak suka, lalu bicara dengan nada marah.

Ross: Sahabatku dan adikku. AKU TIDAK BISA PERCAYA INI!

Monica: Maaf, tapi ini benar. Aku mencintainya.

Kemudian, Ross menyadari betapa hebatnya dua orang yang dia sayangi saling mencintai, dan nada suaranya berubah menjadi gembira.

Ross: Sahabatku DAN adikku! Aku tidak bisa percaya ini!
Kemudian mereka semua berpelukan.

Sekarang, bayangkan percakapan itu terjadi lewat pesan teks atau media tertulis lain. Tidak mungkin Monica tahu bagaimana perasaan Ross tentang hubungannya dengan Chandler. Monica harus bisa melihat bahasa tubuh Ross dan mendengar intonasi vokalnya.

Tanpa tanda-tanda kontekstual yang biasanya kita dapatkan dengan percakapan verbal, kita tidak tahu kerangka lawan bicara kita.

Tidak Ada Tes Hari Ini

Berikut ini contoh yang bisa Anda coba sendiri. Bacalah kalimat berikut dalam enam cara berbeda:

"Kita tidak akan ikut tes itu hari ini."

1. Pernyataan yang mengindikasikan keterkejutan.
2. Pernyataan fakta.
3. Pernyataan mengindikasikan bahwa kita akan melakukan sesuatu yang berbeda, selain ikut tes hari ini.
4. Pernyataan mengindikasikan ada kelompok lain yang akan mengikuti tes hari ini.
5. Pernyataan mengindikasikan kita pasti tidak akan ikut tes hari ini.
6. Pernyataan mengindikasikan bahwa kita tidak akan ikut tes tertentu itu hari ini.

Berikut ini cara-cara berbeda yang menunjukkan penekanan bisa memengaruhi interpretasi kalimat itu.

1. Pernyataan yang mengindikasikan keterkejutan: Kita tidak akan ikut tes itu hari ini? (Perhatikan tanda tanya.)
2. Pernyataan fakta: Kita tidak akan ikut tes itu hari ini. (Tidak ada perubahan nada.)
3. Pernyataan mengindikasikan bahwa kita akan melakukan sesuatu yang berbeda, selain ikut tes hari ini: Kita tidak akan ikut tes itu HARI INI. (Perhatikan penekanan pada kata *hari ini.*)
4. Pernyataan mengindikasikan ada kelompok lain yang akan mengikuti tes hari ini: KITA tidak akan ikut tes itu hari ini. (Perhatikan penekanan pada kata *kita.*)
5. Pernyataan mengindikasikan kita pasti tidak akan ikut tes hari

ini: Kita TIDAK akan ikut tes itu hari ini. (Perhatikan penekanan pada kata *tidak*.)

6. Pernyataan mengindikasikan bahwa kita tidak akan ikut tes tertentu itu hari ini: Kita tidak akan ikut tes ITU hari ini. (Perhatikan penekanan pada kata *itu*.)

Pentingnya Nada

Berikut beberapa cara Anda bisa menyatakan nada (atau mengerti nada yang digunakan orang lain) dalam komunikasi tertulis.

Huruf Tebal dan Huruf Besar

Dalam skenario di atas, Rob menggunakan huruf besar untuk penekanan. Dengan menggunakan huruf besar bagi kata PACARKU, dia menekankan fakta bahwa Rachel punya pola bicara dengan laki-laki lain saat mereka berpacaran. Dengan menggunakan huruf besar, Rob pada dasarnya meneriakkan kata-kata itu.

Emotikon dan Emoji

Anda mungkin sudah pernah melihat *emotikon*—gambar wajah secara tekstual—dalam pesan-pesan elektronik. Sejauh ini, tiga yang paling umum adalah:

:-) *smiley*, yang berarti, "Aku senang."
;-) *winky*, yang berarti, "Aku bercanda."
:-(*frowny*, yang berarti, "Aku sedih atau kecewa."

Sementara ada banyak emotikon lain, mulai dari *sakit* (%^P), *marah* (>:-<) sampai *terheran-heran* (*:-0*), semua ini tidak begitu umum sehingga terbuka untuk salah interpretasi.

Banyak ponsel pintar memiliki emotikon grafis, yang disebut *emoji*, yang mempermudah kita untuk mengungkapkan nada. Dalam skenario di atas, Rachel menggunakan *smiley* untuk mengindikasikan bahwa dia senang Rob sepertinya bisa menerima hubungannya dengan Chris. (Namun, Rachel tidak menangkap sarkasme Rob.)

Tanda Baca dan Singkatan

Cara lain kita bisa menyatakan nada dalam tulisan adalah melalui penggunaan tanda baca dan singkatan.

Kau mungkin pernah melihat *(?)* untuk mengindikasikan ketidakjelasan atau (*cmiiw/correct me if I'm wrong*, 'beritahu aku kalau salah') saat seseorang tidak yakin dengan sesuatu yang disampaikannya:

"Apa nama konsultan yang kita sewa?"
"Vujicic (*cmiiw*). Dia dijadwalkan tiba minggu depan (?) dan mulai melakukan survei."

Sementara menggunakan "mmm..." dalam komunikasi verbal tidak disukai, dan tidak tepat dalam komunikasi formal, ungkapan ini bisa berguna dalam komunikasi tertulis yang kasual. Hal itu menyampaikan nada kaget atau tidak suka.

"Kapan kau akan menelepon tukang kebun??"
"Mmm... saya sudah melakukannya minggu lalu."

Atau bisa digunakan untuk menyatakan sesuatu yang Anda tidak yakini.

"Berapa banyak kotak peralatan yang kaupesan?"
"Mmm... sekitar tujuh belas."

Mungkin singkatan yang paling sering digunakan adalah *LOL*. Singkatan ini berarti "*laugh out loud*" atau "tertawa keras-keras", dan awalnya digunakan untuk mengindikasikan humor. Namun, singkatan ini telah berkembang menjadi sesuatu yang memberikan nuansa melembutkan suatu pernyataan, yang bila tidak diberi nuansa bisa terasa keras. "Jangan terlambat lagi" terdengar sangat berbeda dengan "Jangan terlambat lagi, *LOL*". Yang pertama terdengar marah. Yang kedua terdengar lebih empatik.

Sama dengan *LOL*, (*jk*) atau "*just kidding*" sering digunakan saat seseorang membesar-besarkan atau mengatakan candaaan. Menggunakan singkatan yang bisa melembutkan nuansa seperti ini amat berguna untuk memastikan nada Anda dimengerti.

Kita Pikir Kita Lebih Baik daripada Kenyataannya

Secara umum, orang-orang cenderung berpikir mereka bisa mendengarkan dan menginterpretasikan nada dalam pesan-pesan tertulis dengan lebih baik daripada yang sebenarnya.

Menurut penelitian *Journal of Personal Social Psychology*, partisipan tes mengirimkan surel berisi sepuluh pernyataan kepada penerima. Beberapa pernyataan serius, beberapa sarkastis. Para pengirim itu yakin para penerima akan dengan tepat mengidentifikasi emosi yang dimaksudkan di balik kebanyakan pesan-pesan itu. Faktanya, para penerima hanya mengidentifikasi pesan serius atau sarkasme sebanyak 56% setiap kalinya, yang tidak lebih baik daripada yang diduga.[11]

Saat pesan-pesan yang sama ditransmisikan melalui rekaman suara, penerima menginterpretasikan emosi dengan tepat sebanyak 73% setiap kalinya, kira-kira sama dengan yang diharapkan oleh pengirim. Nada vokal menangkap nuansa emosional yang tidak bisa diberikan surel. Para peneliti percaya bahwa saat orang mengetik pesan sarkastis, mere-

[11]Justin Kruger et al., "Egocentrism over E-mail: Can We Communicate as Well as We Think?", *Journal of Personality and Social Psychology* 89:5, 925–936.

ka mendengarnya dalam kepala mereka sebagai sarkasme, dan dengan demikian gagal mengapresiasi saat lawan bicara tidak mendengarnya dengan cara yang sama. Hal itu, tentu saja, berhubungan dengan kerangka-kerangka yang berbeda antara pengirim dan penerima.

Berikut ini beberapa tip saat berkomunikasi dengan pesan teks atau surel.

- Tunggu sebelum menjawab pesan yang membuat Anda marah. Miliki teman tepercaya untuk mengulas pesan apa pun yang Anda tulis saat Anda marah untuk memastikan Anda memberikan nada yang ingin Anda sampaikan.
- Sampaikan emosi-emosi dengan emotikon atau emoji, atau melalui kata-kata yang sebenarnya, "Saya senang melaporkan bahwa...."
- Semua huruf besar dan tanda seru mengindikasikan situasi mendesak. Gunakan sekadarnya saja.
- Gunakan penanda ketidakpastian untuk menunjukkan seberapa yakin Anda dengan apa yang Anda katakan.

Saat Penerimanya Adalah Anda

Saat Anda menerima komunikasi tertulis yang terdengar pendek atau menyinggung, ambil jeda sebelum menjawab. Selama jeda itu, lihat kerangka Anda dan lihat bagaimana hal itu bisa memengaruhi interpretasi Anda. Tanyakan pada diri Anda sendiri: *bisakah saya mengerti pesan ini dengan cara lain?*

Usahakan untuk memikirkan kerangka alternatif yang lebih positif pada bagian pengirim. Berikut ini contohnya. Larry dan Tracy punya rencana akhir minggu ini, dan mereka sama-sama telah banyak melakukan lembur.

Larry: Hei, apakah kau mau membatalkan rencana kita ke museum besok? Kau mungkin lelah.

Reaksi awal Tracy adalah Larry-lah yang sebenarnya lelah dan ingin membatalkan rencana, tetapi Larry tidak mau mengatakannya, jadi dia menyampaikannya dengan sikap sensitif pada Tracy. Dari kerangka itu, Tracy bisa menulis balasan seperti ini.

Tracy: Lihat, kalau kau terlalu lelah untuk pergi, bilang saja. Jangan membatalkan rencana kita dan pura-pura melakukannya untukku.

Namun, kalau Tracy mengirimkan pesan itu, kemungkinan besar situasi meningkat ke pertengkaran. Jadi, Tracy mempertanyakan asumsi bahwa Larry hanya PURA-PURA sensitif pada kebutuhannya. "Bagaimana kalau Larry hanya pura-pura manis?" Jadi, Tracy mengirimkan pesan berikut ini.

Tracy: Aku tidak terlalu lelah—terima kasih sudah bertanya. Namun, kalau kau lelah, kita bisa membatalkannya, lho.

Perubahan Wajah Komunikasi

Pada dasarnya, kemunculan surel, pesan teks, dan media sosial telah mengubah cara kita berkomunikasi satu sama lain. Agar bisa "mendengarkan" dengan efektif melalui komunikasi tertulis, kita harus menjadi terhubung secara khusus pada bagaimana kerangka kita sendiri memengaruhi interpretasi kita akan apa yang kita baca.

Catatan Mendengarkan Saya, Bagian Empat

Tangga Mendengarkan

Pertanyaan-Pertanyaan Mendasar menentukan informasi dasar. Pertanyaan-Pertanyaan Mengelaborasi memperdalam informasi dasar yang sudah kita dapatkan. Pertanyaan-Pertanyaan Evaluasi memungkinkan lawan bicara berbagi pikiran dan pendapat mereka.

Dalam buku catatan atau jurnal Anda, jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut ini.

1. Berikan contoh terbaru dari Pertanyaan Mendasar yang Anda ajukan.

2. Berikan contoh terbaru dari Pertanyaan Mengelaborasi yang Anda ajukan.

3. Berikan contoh terbaru dari Pertanyaan Evaluasi yang Anda ajukan.

Mematikan Komunikasi

Deskripsikan satu waktu ketika Anda mematikan komunikasi dengan menggunakan salah satu kalimat yang mematikan komunikasi.

Kemudian deskripsikan satu waktu ketika itu terjadi pada Anda.

Innerview

Innerview adalah serangkaian pertanyaan
yang dirancang untuk memungkinkan si pendengar
mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang efektif.

Pilih seseorang untuk berlatih melakukan Innerview. Tuliskan pengalaman-pengalaman dan refleksi-refleksi Anda dalam catatan atau jurnal Anda.

Perbedaan Budaya dalam Bahasa Tubuh

Keluarlah ke ruang publik untuk menjadi pengamat perbedaan budaya dan perbedaan-perbedaan lain dalam bahasa tubuh. Dalam catatan atau jurnal Anda, deskripsikan observasi Anda dari kategori-kategori orang berikut ini.

Norma etnis/rasial (misalnya Asia dan Australia).
Perbedaan gender (laki-laki dan perempuan, juga individu transeksual atau bergender netral).
Budaya perusahaan (misalnya makanan sehat versus makanan olahan).
Kelompok politik (misalnya Demokrat versus Republik).
Geografi (misalnya Pantai Timur versus Pantai Barat).
Pemasukan (misalnya jutawan dan pekerja kerah biru).
Kelompok keagamaan (misalnya Muslim dan Kristen).

Metode SOFTEN Mendengarkan Nonverbal

S = *Smile* (senyum)
O = *Open posture* (postur terbuka)
F = *Forward lean* (memajukan tubuh)
T = *Touch* (sentuhan)
E = *Eye contact* (kontak mata)
N = *Nod* (mengangguk)

Praktikkan teknik ini di tempat kerja dan dalam hidup pribadi Anda: pilih satu orang dalam tiap situasi yang menantang bagi Anda, kemudian catat observasi-observasi Anda dalam catatan atau jurnal Anda.

Komunikasi Tertulis

Dalam buku catatan atau jurnal Anda, jawab pertanyaan-pertanyaan berikut ini.

1. Deskripsikan saat Anda mengalami pertengkaran karena pesan teks atau surel.

2. Apakah ada cara Anda bisa memasukkan intensi lawan bicara dalam kerangka baru? (Memperbaiki percakapan, kalau mungkin.)

3. Bisakah Anda menggunakan emoji, singkatan, atau kalimat yang melembutkan suasana untuk menurunkan ketegangan?

KESIMPULAN

Anda dapat berteman dengan lebih banyak orang dalam waktu dua bulan dengan cara menunjukkan kemauan mengenal orang lain, daripada mencoba selama dua tahun membuat orang lain tertarik mengenal Anda.

—Dale Carnegie

Nah, Anda sudah mendengarnya. Sekarang Anda sudah belajar segala yang perlu Anda ketahui agar bisa menjadi pendengar yang lebih efektif. Kita telah memeriksa faktor-faktor yang dipengaruhi si penerima, pesan, dan si pengirim, dan sekarang lebih menyadari di mana masalah-masalah mendengarkan dapat terjadi.

Berikut ini beberapa "Mitos Mendengarkan" yang kita bongkar dalam buku ini.

Mitos #1. *Mendengarkan berarti setuju.* Sangat sering dalam pertengkaran, orang akan berkata, "Kau tidak mendengarkan saya!" Sebenarnya, yang sering kali mereka maksudkan adalah, "Saya tidak bisa membuatmu setuju dengan saya!" Mendengarkan dan setuju bukan hal yang sama.

Mitos #2. *Mendengarkan butuh banyak upaya dan kerja keras.* Sebenarnya, mendengarkan hanya butuh 45 detik untuk berfokus melakukan langkah mendengarkan mendalam agar si pembicara merasa didengar.

Mitos #3. *"Berpura-puralah Anda mendengarkan" adalah sama dengan mendengarkan.* Bahkan saat seseorang membuat kontak mata, mimik, ba-

hasa tubuh, mengulangi apa yang baru mereka dengar pada si pembicara, atau "trik" mendengarkan yang lain, belum tentu orang itu benar-benar mendengarkan. Si lawan bicara mungkin merencanakan responsnya, bukannya mendengarkan.

Mitos #4. *Mendengarkan itu buang-buang waktu.* Sering kali, sulit bagi si pendengar untuk membiarkan si pembicara mengeluarkan yang ingin dia katakan. Anda sudah menebak apa yang akan mereka katakan dan sudah tahu apa respons Anda. Contohnya, seorang anak mendekati ibunya dan berkata, "Ma, Sabtu ini, selesai basket, bolehkah aku...?" Si ibu sudah tahu anak itu akan minta izin bermain ke rumah temannya. Dia juga tahu bahwa mereka sudah merencanakan aktivitas lain dan anak itu tidak boleh pergi bermain. Amat menggoda bagi si ibu untuk menginterupsi dan berkata, "Tidak, kau tidak boleh pergi ke rumah Johnny, kita harus pergi ke rumah Nenek." Mendengarkan lebih daripada menyimak kata-kata orang lain. Mendengarkan adalah tentang membuat orang lain merasa tervalidasi. Jadi, Mama harus mendisiplinkan dirinya untuk membiarkan si anak bicara penuh tanpa diinterupsi, meskipun dia tahu apa yang akan dikatakan.

Menjadi Pendengar yang Berkesadaran

Pendengar yang berkesadaran adalah pendengar yang mengerti lebih daripada isi yang dikatakan. Untuk menjadi pendengar yang benar-benar sadar, seseorang harus mengobservasi sikap, tingkat bahasa, ekspresi vokal, jeda, komunikasi nonverbal, dan informasi lain untuk mendapatkan gambaran keseluruhannya.

Pendengar yang berkesadaran bisa mundur dan mengobservasi si pembicara, meskipun dia tidak tertarik atau sama sekali tidak setuju dengan apa yang dikatakan lawan bicaranya. Misalnya, katakanlah suami Anda dan anak-anak Anda amat senang main gim video, dan Anda sama sekali tidak tertarik dengan hobi ini. Menjadi pendengar yang berkesadaran artinya mundur dan membiarkan mereka bicara: "Lalu

saya mendapat empat belas token emas dan lanjut ke Roda Keajaiban, di sana avatar saya..." Pendengar yang berkesadaran bisa melakukan hal itu dengan berpikir, "Lihat betapa hal ini membuatnya begitu senang. Dia sangat bersemangat dengan token emas." *Anda* tidak peduli pada token itu, Anda peduli pada *anak Anda*. Hal itu membuat si anak merasa dihargai dan dihormati.

Halangan bagi Mendengarkan yang Berkesadaran

Seperti yang kita temukan dalam buku ini, ada beberapa halangan bagi sikap mendengarkan yang berkesadaran. Saat Anda tidak bisa mengontrol kerangka lawan bicara, Anda jelas bisa mengubah kerangka Anda sendiri. Mungkin cara paling mudah untuk mengidentifikasi kerangka yang butuh diubah adalah dengan mendengarkan saat Anda bicara pada diri Anda sendiri secara negatif. Banyak orang yang mendengarkan caranya mengkritisi diri sendiri alih-alih mendengarkan si pembicara. Dan yang menarik, orang yang sering bicara negatif pada diri sendiri lebih mungkin menerima apa yang dikatakan orang lain secara negatif.

Halangan lain dalam menjadi pendengar yang berkesadaran termasuk: ingin memajukan agenda pribadi; pengalaman masa lalu pribadi; terbelenggu kebutuhan pribadi; penolakan; prasangka; kesalahan-kesalahan masa lalu; distraksi eksternal; dan bias serta opini, juga perbedaan-perbedaan gaya komunikasi. Mereka yang memiliki gaya yang berbeda sering kali mengalami kesulitan komunikasi karena tidak bisa "mendengar" gaya yang lain.

Kesimpulan

Mendengarkan hanyalah satu sisi pada percakapan, tetapi sisi ini sering kali merupakan bagian yang terlupakan. Langkah pertama untuk menjadi pendengar yang lebih baik adalah mengenali bahwa mendengarkan secara efektif merupakan proses yang dinamis. Proses itu ten-

tang mengerti filter-filter dan kerangka-kerangka Anda sendiri, mengenali faktor-faktor yang memengaruhi pesan itu sendiri, dan menantang asumsi-asumsi Anda tentang filter dan kerangka si lawan bicara.

Saat Anda menjadi pendengar yang lebih baik, Anda punya kekuatan untuk mengubah hubungan-hubungan Anda.

Saat orang bicara, dengarkan baik-baik.
Kebanyakan orang tidak pernah mendengarkan.

—Ernest Hemingway

Bisakah Anda Mendengar Saya *Sekarang*?

Untuk menemukan seberapa banyak yang Anda pelajari dalam buku ini, uji ulang kemampuan mendengar Anda dengan mengerjakan ulang kuis penilaian diri berikut ini.

Untuk pertanyaan-pertanyaan berikut, jawab pada skala berikut. Berusahalah menjadi sejujur mungkin dengan diri Anda sendiri.

Sama sekali tidak Jarang Kadang-kadang Sering Sangat sering

1. Saat saya menelepon seseorang, tidak apa-apa menjawab surel dan pesan teks pada saat yang sama, selama saya tetap mendengarkan.
2. Saat mendengarkan mitra bicara, saya mulai kesal dan bereaksi secara emosional.
3. Saya merasa tidak nyaman dengan jeda-jeda selama percakapan.
4. Kalau merasa punya cerita yang perlu disampaikan, saya akan menyela mitra bicara supaya bisa bercerita; setelah itu, barulah saya memintanya meneruskan ceritanya.
5. Orang lain sepertinya kesal saat bercakap-cakap dengan saya dan kekesalan itu sepertinya tanpa sebab.
6. Supaya percakapan bisa terus berjalan, saya memberikan pertanyaan-pertanyaan yang bisa dijawab dengan sekadar "ya" atau "tidak".

7. Saya menjadi pihak yang bertentangan untuk membantu orang lain melihat sisi lain dari hal yang mereka ceritakan.
8. Kalau ada orang yang ingin membicarakan hal yang sama berkali-kali, saya memberikan respons sesuai harapan mereka agar mereka berhenti bicara.
9. Sambil mendengarkan, saya memikirkan respons yang akan saya katakan pada orang yang bicara itu.
10. Saya tidak nyaman saat orang-orang membicarakan topik yang sensitif pada saya.
11. Kalau orang lain punya cara pandang yang berbeda tentang sesuatu yang sangat berarti bagi saya, saya tidak ingin membicarakannya.
12. Saya tidak benar-benar memperhatikan pada hal-hal seperti situasi pembicaraan atau bahasa tubuh. Yang penting adalah apa yang dikatakan orang yang bicara.
13. Kalau orang lain mengalami kesulitan untuk mengatakan sesuatu, saya akan membantu dengan usulan-usulan saya sendiri.
14. Kalau saya diinterupsi saat melakukan sesuatu ketika seseorang ingin bicara, saya tidak sabar menunggu mereka selesai bicara supaya saya bisa kembali melanjutkan kegiatan.

Untuk menentukan skor Anda, beri diri Anda poin berikut bagi tiap jawaban:

Sama sekali tidak = 1 poin
Jarang = 2 poin
Kadang-kadang = 3 poin
Sering = 4 poin
Sangat sering = 5 poin

Interpretasi Skor

14–29: Medali Emas
Anda memiliki kemampuan mendengarkan yang hebat. Anda memiliki kemampuan untuk membuat orang merasa didengarkan dan ingin bicara pada Anda. Anda hadir secara emosional dan memberi perhatian penuh pada lawan bicara Anda. Upayakan untuk terus berkembang dan berubah.

30–49: Medali Perak
Orang pada umumnya senang bicara dengan Anda, tetapi kadang-kadang kalau subjeknya menjadi terlalu emosional atau tidak nyaman, Anda cenderung mengubah subjeknya untuk bercanda.

50–70: Medali Perunggu
Kalau skor Anda masuk kategori ini, Anda mungkin merasa bahwa Anda pendengar yang baik, tetapi orang lain punya pendapat berbeda. Bisa jadi, Anda membuat mitra bicara merasa Anda tidak peduli pada pesan mereka, atau Anda sering salah paham.

INTUISI:
Seni Mendengarkan Diri Anda Sendiri

Saya selalu bangun pagi dengan penuh semangat, ingin tahu apa yang akan diberikan intuisi kepada saya, seperti hadiah dari laut. Saya bekerja mengelolanya dan bersandar padanya. Intuisi saya adalah rekan saya.

—Jonas Salk

Pada tanggal 11 September 2001, Greer Epstein melakukan sesuatu yang jarang dilakukannya: dia mengambil rehat untuk merokok pada pukul 08.40 pagi. Sebagai direktur eksekutif di Morgan Stanley, dengan kantor di lantai 67 Menara Selatan World Trade Center di New York, dia jarang punya waktu untuk rehat merokok sebelum makan siang.

Namun, pada hari bersejarah itu, seorang kolega menelepon karena ingin membicarakan suatu rapat kerja berikutnya dan bertanya, "Bagaimana kalau merokok bersama?" Greer menengok ke luar jendelanya dan melihat pagi yang cerah—mungkin hari paling cerah yang pernah dilihatnya dari kantornya. Dia berpikir, "Kenapa tidak?"

Ketika turun dengan lift, dia merasa guncangan, tetapi mengabaikannya karena lift selalu cenderung bertingkah. Saat dia dan si kolega melangkah keluar gedung, mereka melihat lusinan orang berdiri diam dan menatap ke langit pada lubang menganga di Menara Utara.

Masih belum benar-benar menyadari apa yang terjadi, dia bertanya-tanya, "Bagaimana mereka bisa memperbaiki itu?" Saat itulah sebuah pesawat terbang langsung ke kantornya di Menara Selatan.

Pikiran sederhana, "Kenapa tidak?" telah menyelamatkan hidup Greer Epstein.

Hampir semua orang pernah mengalami intuisi pada suatu waktu dalam hidupnya. Anda memikirkan seseorang, dan mereka menelepon. Anda merasa harus mengambil rute berbeda ke kantor, hanya untuk mendapati bahwa ada kecelakaan di jalur Anda yang biasa. Anda bertemu seseorang dan langsung merasa mereka tidak bisa dipercaya. Perasaan ini adalah bentuk pengetahuan yang tidak berdasarkan penilaian sadar, tetapi timbul seolah entah dari mana.

Pengetahuan Angkatan Laut

Banyak orang yang menganggap intuisi adalah sesuatu yang aneh atau "gila". Namun, ide bahwa kita memiliki indra keenam makin diterima pada tempat-tempat yang paling tidak mungkin—termasuk Angkatan Laut AS.

Angkatan Laut telah memulai program untuk menyelidiki bagaimana anggota-anggota militer bisa dilatih untuk meningkatkan indra keenam mereka, atau kemampuan intuitif, saat pertempuran dan dalam misi-misi lain.[12]

Program itu dikembangkan karena begitu banyak pasukan di Irak dan Afganistan kembali dengan melaporkan bahwa mereka telah mengalami perasaan bahaya yang tidak bisa dijelaskan tepat sebelum musuh menyerang.

Dalam artikel *The New York Times*, Kantor Riset Angkatan Laut mengatakan, "Riset dalam pola pengenalan dan pengambilan keputusan manusia mengusulkan bahwa ada 'indra keenam' yang dapat digunakan

---

[12]Channing Joseph, "U.S. Navy Program to Study How Troops Use Intuition"; *The New York Times*, 27 Maret 2012; https://archive.nytimes.com/atwar.blogs.nytimes.com/2012/03/27/navy-program-to-study-how-troops-use-intuition/?_r=0; diakses 15 Agustus 2016.

manusia untuk mendeteksi dan bertindak dengan pola-pola unik tanpa sadar dan dengan maksud menganalisisnya....

"Bukti terakumulasi menunjukkan bahwa kemampuan itu, dikenal sebagai intuisi atau pengambilan keputusan secara intuitif, memungkinkan deteksi cepat pola-pola dalam konteks-konteks informasi ambigu, tidak pasti, dan dalam waktu terbatas."

Intuisi adalah produk pemrosesan informasi tidak sadar.

John Kounios, profesor psikologi Universitas Drexel, mengatakan bahwa saat muncul ide sebagai momen "aha" atau sebagai produk dari indra keenam, "orang sering kali berpikir itu fenomena batiniah karena mereka tidak tahu dari mana asalnya ide itu. Namun, hal itu sebenarnya produk pemrosesan informasi secara tidak sadar."

Intuisi Didefinisikan

Kalau begitu, sebenarnya apa *tepatnya* intuisi itu? Berikut ini beberapa definisi terpilih dari literatur akademis.[13]

Jung: Fungsi psikologis yang mentransmisikan persepsi dalam cara tidak sadar.

Shirley dan Langan-Fox: Perasaan tahu dengan pasti atas dasar informasi tidak memadai dan tanpa kesadaran pasti dari pemikiran rasional.

Burke dan Miller: Keputusan kognitif berdasarkan pengalaman-pengalaman sebelumnya dan masukan-masukan emosional si pengambil keputusan.

[13]Erik Dane dan Michael G. Pratt, "Exploring Intuition and Its Role in Managerial Decision Making." *Academy of Management Review* 32:1 (2007): 33–54.

> **Lieberman:** Pengalaman subjektif yang sebagian besar datang dari proses tidak sadar—cepat, tidak logis, dan tidak terhubung dengan kesadaran—bergantung pada pemaparan pada ranah atau ruang masalah, yang dapat dengan tepat memberikan penyelesaian yang paling mungkin.

Sementara ada lusinan, kalau bukan ratusan, definisi intuisi, mayoritas menyebutkan beberapa karakteristik yang menentukan.

Satu karakteristik intuisi adalah *tidak sadar*—terjadi di luar pemikiran sadar. Anda tidak "memikirkan" hal itu, Anda hanya "merasakan" atau "tahu saja".

Karakteristik kedua adalah intuisi melibatkan proses saat stimulus lingkungan dipadankan dengan beberapa kategori, pola, atau fitur yang tersimpan dalam-dalam (tidak sadar). Hal itu sangat mirip dengan kerangka dan filter yang telah kita ulas sepanjang buku ini.

Karakteristik ketiga dari proses intuisi adalah *kecepatan*. Karakteristik inilah yang membedakan intuisi dari cara mengetahui yang lain.

Intuisi BUKANLAH Hal Ini

Ada banyak istilah yang nyaris sinonim dengan intuisi, tetapi tidak sama. Meskipun kita mempertimbangkan bahwa intuisi tidak terjadi secara sadar, intuisi bukan wawasan. Wawasan adalah pengertian yang kita peroleh melalui pemikiran yang disengaja dan analitis yang kita sisihkan agar bisa "diinkubasi". Contoh wawasan adalah wiraswastawan yang ingin memulai suatu bisnis, jadi dia mengeksplorasi berbagai jenis kesempatan bisnis yang berbeda-beda, kemudian mendapatkan kilas wawasan yang membawanya mengambil keputusan.

Sejenis dengan wawasan, intuisi bukan hal yang sama dengan insting. Insting adalah mekanisme yang telah ada dalam otak yang menyebabkan tubuh dan pikiran kita merespons secara otomatis pada suatu stimulus. Contohnya adalah perasaan takut saat melihat ujung tubir atau

jurang. Orang tidak perlu jatuh dari tubir untuk memiliki insting agar menjauh darinya.

Kekuatan Intuisi

Kalau intuisi adalah masalah memproses informasi dari lingkungan sekitar kita secara tidak sadar, bagaimana kita bisa menguasai kekuatannya? Apa gunanya belajar mendengarkan intuisi Anda?

Bayangkan bisa "merasakan" saat seseorang berbohong pada Anda. Bagaimana kalau Anda bisa tahu lebih baik kapan harus memercayai seseorang dan kapan tidak? Bagaimana dengan bisa memercayai pilihan-pilihan dan keputusan-keputusan Anda, bahkan di hadapan penolakan yang rasional? Belajar mendengarkan intuisi Anda bisa melakukan hal tersebut.

Intuisi datang dari kemampuan melihat ekspresi mikro pada wajah dan tubuh orang-orang, atau hal-hal kecil pada lingkungan yang sepertinya berbeda. Terhubung dengan dunia, dan Anda mulai melihat pola-pola. Sensitivitas itu bisa lebih alami pada beberapa orang; sementara pada yang lain hanya menjadi sensitif.

Apa yang Menghalangi Intuisi?

Bahkan orang-orang dengan kemampuan alami pun bisa mengalami kesulitan untuk mengakses intuisi mereka. Satu hal yang berkontribusi pada ketidakmampuan itu adalah terlalu sibuk. Kalau kita diburu-buru dari satu hal ke hal lain, secara konstan memeriksa ponsel dan media sosial kita, mengirim pesan selagi bicara dan mengemudi, kita bisa melewatkan petunjuk-petunjuk halus yang bisa membawa ke intuisi itu.

Kadang-kadang kita tidak INGIN mendengarkan. Kita bertemu seseorang yang menarik dan menggoda, dan ada suara kecil yang memberitahu ada yang tidak benar. Namun, orang itu BEGITU menarik, dan kita memilih untuk mengabaikan perasaan itu. Kemudian saat kita patah hati, kita melihat balik dan berkata, "Aku sebenarnya sudah tahu dari dulu." Seharusnya Anda tidak mengambil pekerjaan itu, seharusnya Anda tidak meminjamkan uang padanya, seharusnya Anda tidak membiarkan orang itu membujuk Anda mengambil keputusan itu.

Halangan besar lain bagi intuisi adalah *emosi negatif*. Saat kita mengalami emosi yang kuat, otak kita menyalakan sistem saraf simpatetik, yang merupakan cara untuk meminimalkan jumlah hal yang bisa kita fokuskan selama krisis. Kalau Anda dikejar orang jahat di jalan, Anda sangat mungkin tidak memperhatikan aroma roti bawang yang menguar dari restoran Italia favorit Anda. Jadi, saat kita marah, depresi, atau dalam suasana hati buruk, intuisi kita tidak kita perhatikan.

Bahkan, penelitian tahun 2013 yang dipublikasi dalam jurnal *Psychological Science* menunjukkan bahwa berada dalam suasana hati positif meningkatkan kemampuan untuk membuat penilaian intuitif dalam permainan kata.[14]

Hal itu tidak berarti orang-orang intuitif tidak pernah kesal—tetapi intuisi Anda akan bekerja lebih baik kalau Anda bisa secara sadar menerima dan melepaskan sebagian besar emosi negatif, bukannya menekan atau berkubang di dalamnya.

Delapan Cara untuk Mengembangkan Intuisi Anda

Cara-cara apa yang dapat Anda gunakan untuk belajar mengembangkan dan memercayai intuisi Anda? Berikut ini adalah delapan caranya.

---

[14]Annette Bolte, Thomas Goschke, dan Julius Kuhl, "Emotion and Intuition Effects of Positive and Negative Mood on Implicit Judgments of Semantic Coherence," *Psychological Science* 14:5 (September 2003), 416–421; http://pss.sagepub.com/content/14/5/416.short; diakses 15 Agustus 2016.

1. *Meditasi.* Banyak orang berpikir meditasi adalah duduk bersila di atas bantal, menggumam ritmis. Sementara itulah yang terjadi dalam beberapa bentuk meditasi, bentuk lain lebih seperti refleksi hening. Meditasi adalah diam dan membiarkan pikiran-pikiran yang Anda miliki mengambang lewat seperti awan-awan di langit. Pesan-pesan dari intuisi Anda cenderung hening, jadi menghabiskan waktu dalam keheningan akan membantu Anda mendengar dan menginterpretasikan pesan-pesan ini.

2. *Gunakan indra-indra Anda.* Karena intuisi datang dari tanda-tanda halus dalam lingkungan, salah satu cara untuk mengembangkan indra keenam adalah mengembangkan kelima lainnya. Apa yang Anda dengar? Bagaimana sesuatu terasa? Lihatlah dengan cermat segala sesuatunya. Endus mereka. Sentuh berbagai hal. Jadilah pengamat kehidupan.

3. *Perhatikan mimpi-mimpi Anda.* Saat sibuk, pikiran kognitif bisa menyingkirkan suara halus intuisi. Namun, saat Anda tidur, pikiran kognitif Anda istirahat dan pikiran tidak sadar Anda bisa mengirimkan simbol-simbol dan pesan-pesan pada Anda.

4. *Jadilah kreatif.* Terlibat dalam aktivitas-aktivitas kreatif, seperti menggambar, membuat *scrapbook*, atau membuat jurnal bebas, menenangkan pikiran kognitif dan memungkinkan intuisi Anda bicara.

5. *Mandi.* Apakah Anda pernah mendengar seseorang bicara, "Saya mendapat ide-ide terbaik saat mandi?" Ada suatu perasaan pada mengalirnya air hangat dan gerakan repetitif mandi yang menenangkan pikiran sadar, memungkinkan kreativitas mengalir. Kalau Anda berusaha mengakses intuisi Anda, mandilah atau cuci piring.

6. *Mengamati orang.* Lihat informasi apa yang bisa Anda dapatkan dari mengamati orang-orang sebelum Anda mulai bicara pada mereka atau belajar apa pun tentang mereka dari orang lain. Semakin banyak Anda memperhatikan, semakin banyak Anda menyadari Anda sudah tahu hal-hal yang tidak mungkin Anda ketahui dari pikiran kognitif.

7. *Selaraskan dengan nilai-nilai Anda.* Pikiran Anda mungkin membawa Anda menjauh dari integritas Anda, tetapi intuisi Anda tidak akan pernah melakukan itu. Kalau sesuatu "terasa" salah, mungkin itulah yang terjadi.

8. *Melatih teknik-teknik mendengarkan dalam buku ini.* Sama seperti Anda menggunakan ide-ide dan teknik-teknik dalam buku ini untuk menjadi pendengar yang lebih baik bagi orang lain, Anda bisa menggunakan ide dan teknik ini untuk belajar mendengarkan intuisi Anda. Seperti yang dikatakan lelucon lama, "Saya berbicara pada diri saya sendiri karena saya satu-satunya yang selalu berpikir saya benar!"

Saya percaya pada intuisi dan inspirasi...
Saya kadang-kadang MERASA saya benar.
Saya tidak TAHU bahwa memang saya benar.

—Albert Einstein

EMPAT BELAS HARI MENUJU MENDENGARKAN LEBIH BAIK

Oke, jadi Anda sudah membaca buku ini dan melihat atau bahkan mengerjakan latihan-latihannya. Sekarang saatnya menginjak gas dan benar-benar mulai mengaplikasikan apa yang sudah Anda pelajari. Semua ini bukan tentang menjadi pendengar sempurna dalam semalam. Riset menunjukkan bahwa orang-orang yang membuat perubahan-perubahan kecil jauh lebih mungkin memastikan perubahan-perubahan itu menetap daripada mereka yang mencoba mengubah hidup mereka sekaligus. Bab ini akan memberi Anda rencana solid dengan hal-hal praktis yang bisa mulai Anda lakukan hari ini agar bisa menjadi pendengar yang lebih baik dalam empat belas hari. Kadang-kadang saat Anda membuat banyak perubahan kecil, Anda melihat ke sekeliling dan melihat bahwa hal-hal ini terkumpul menjadi perbaikan yang signifikan!

Tentu saja hidup dalam pekerjaan saya dan hidup di rumah Anda tidak sama-sama eksklusif. Keduanya berkelindan. Jadi, saat Anda menjadi pendengar yang lebih baik di kantor, secara alami Anda menjadi pendengar yang lebih baik di rumah.

Kita mulai di kantor, karena biasanya situasi di sana tidak lebih terlibat secara emosional daripada hidup di rumah. Anda punya satu minggu untuk melatih kemampuan-kemampuan mendengarkan Anda sebelum beralih ke area rumah.

Mari kita mulai!

Minggu Pertama: Mendengarkan Lebih Baik di Tempat Kerja: Atasan, Rekan, Anak Buah, dan yang Lain

Hari 1: Detektif

Hari ini Anda akan menjadi detektif rahasia di kantor—mengamati orang-orang lain. Setelah membaca buku ini, sekarang Anda punya pengetahuan, siapa yang merupakan pendengar yang efektif di tempat kerja Anda? Tuliskan nama-nama mereka dalam ruang di bawah ini, berikut contoh-contoh saat mereka terlibat dalam mendengar efektif. Cobalah cari lima nama.

1.

2.

3.

4.

5.

Sekarang tuliskan nama-nama mereka yang Anda observasi sebagai *tidak* terlibat dalam mendengarkan secara efektif. Apa yang mereka lakukan sehingga Anda menangkap tanda-tanda mendengarkan yang payah? Sekali lagi, cobalah menemukan lima nama.

1.

2.

3.

4.

5.

Tingkah laku mana, baik positif maupun negatif, yang ingin Anda tangani? Dengan kata lain, mana tingkah laku mendengarkan efektif yang ingin Anda tingkatkan, dan mana yang ingin Anda kurangi atau hilangkan?

Hari 2: Kerangka dan Filter di Tempat Kerja

Sembari menjalani hari Anda, refleksikan bagaimana kerangka-kerangka dan filter-filter Anda memengaruhi cara Anda mendengarkan.

ATASAN ANDA

Deskripsikan interaksi dengan atasan Anda yang terjadi hari ini. Anda amat mungkin mendengarnya melalui filter "atasan/bawahan". Dengan kata lain, informasi apa yang paling ingin Anda fokuskan saat berkomunikasi dengan orang ini, dan apa yang Anda tinggalkan? Deskripsikan apa yang Anda dengar berdasarkan filter Anda.

Sekarang, ubahlah kerangka Anda sedikit. Anggap atasan Anda adalah sesama karyawan, misalnya. Sekarang, bagaimana Anda mendengar apa yang dia katakan? Apakah perubahan kerangka mengubah persepsi Anda dalam interaksi? Tuliskan observasi Anda di sini:

Hari 3: Bias-Bias Tidak Sadar

REKAN-REKAN KERJA ANDA

Seperti yang disebutkan dalam buku, bias-bias tidak sadar cenderung memengaruhi komunikasi. Lihat apakah Anda bisa mengobservasi interaksi dengan rekan kerja saat salah satu dari kalian entah bagaimana memiliki bias. Hal itu tidak harus bias rasial—tetapi salah satu bias saat pandangan seseorang tentang suatu hal memengaruhi bagaimana mereka mendengar pesan-pesan. Misalnya, Sally mendengar Mark dikabulkan honor untuk lemburnya. Sally percaya permintaan honor lembur Mark selalu dikabulkan karena pria itu tidak bekerja cukup keras sepanjang jam kerja. Tuliskan bias-bias tidak sadar mana pun yang Anda lihat hari ini:

Bagaimana pesan-pesan itu bila diterima dengan kerangka yang berbeda?

Hari 4: Kontrol Emosional

ANAK BUAH

Kalau Anda tidak punya anak buah, Anda masih bisa melakukan latihan ini dengan mempraktikkannya dengan orang-orang lain di tempat kerja.

Kalau Anda *memang* punya anak buah, kali berikut Anda mengalami pembicaraan yang sulit, praktikkan Enam Langkah Kontrol Emosional.

1. Mundur dan berfokus pada emosi-emosi orang yang lain.
2. Cari sumber emosi-emosi itu. Apakah hal itu merupakan hasil dari kerangka-kerangka atau filter-filter yang berbeda?
3. Bicarakan perasaan-perasaan itu secara terbuka.
4. Ungkapkan perasaan-perasaan itu dalam cara yang tidak konfrontatif.
5. Validasikan perasaan-perasaan orang lain.
6. Keluarlah dari ruangan bila diperlukan.

Deskripsikan pengalaman itu.

Hari 5: Tujuh Tipe Pendengar di Tempat Kerja

Bagi masing-masing dari ketujuh tipe pendengar, identifikasikan seseorang di tempat kerja yang memiliki gaya dominan itu.

Si "Asyik Sendiri"

Si "Tukang Melamun"

Si "Tukang Potong"

Si "Terserah"

Si "Tukang Menyerang"

Si "Tukang Analisis"

Si "Terlibat"

Bagi tiap orang dalam daftar, bagaimana cara Anda mendengarkan mereka dengan lebih efektif?

Hari 6: Gaya Pengambilan Keputusan

Identifikasi orang-orang di tempat kerja yang gaya pengambilan keputusan utamanya adalah berikut ini:

Hierarkis: Orang yang membuat keputusan dengan hati-hati dan perlahan-lahan berdasarkan banyak informasi dan analisis.

Integratif: Orang yang menggunakan banyak informasi dan senang mempertimbangkan banyak pilihan.

Penentu: Orang yang menggunakan informasi minimum untuk dengan cepat mengambil keputusan jelas tentang arah tindakan.

Fleksibel: Orang yang memiliki gaya berpikir amat cair, menggunakan sejumlah kecil informasi dalam banyak cara yang berbeda.

Hari 7: Konflik di Tempat Kerja

Kali berikut Anda mengalami konflik di tempat kerja, berlatihlah menggunakan tiga fase resolusi konflik. Tuliskan pengalaman Anda dalam setiap fase.

Dengan siapa Anda berkonflik?

Konflik itu tentang apa?

Fase Satu: Mengeksplorasi sudut pandang orang lain.
Pandangan mereka:

Fase Dua: Menjelaskan sudut pandang Anda.
Pandangan Anda:

Fase Tiga: Menciptakan resolusi.
Resolusi:

Minggu Kedua: Mendengarkan dengan Lebih Baik di Rumah: Pasangan, Orangtua, Saudara, Anak-Anak, Teman-Teman[15]

Hari 8: Pemantik Respons

Kita mulai minggu kita di rumah dengan melatih pemantik respons. Hari ini, dengan orang-orang dalam hidup personal Anda, tanyakan pada mereka pertanyaan-pertanyaan berikut ini dan lihat apakah Anda mendapatkan jawaban yang berbeda daripada biasanya.

- Oh?
- Dengan cara apa?
- Bagaimana bisa?
- Ceritakan lebih banyak...
- Beri contoh...

Deskripsikan hasil-hasil Anda di bawah ini.

---

[15]Beberapa latihan diadaptasi dari Pusat Sumber-Sumber Mendengarkan di San Mateo, "Latihan-Latihan Mendengarkan untuk Membantu Anda Menjadi Komunikator yang Lebih Baik"; http://www.hearingresourcecentersm.com/ListeningExercisesToHelpYouBecomeaBetterCommunicator.htm; diakses 19 Agustus 2016.

Hari 9: Gaya Berkonflik di Rumah

Bagi masing-masing gaya berkonflik ini, identifikasikan orang-orang dalam hidup Anda yang mendemonstrasikan masing-masing gaya.

Sang Singa. Gaya ini kompetititif. Mereka lebih menghargai "memenangkan poin" daripada hubungan. Mereka melihat konflik sebagai kompetisi. "Saya tahu mereka akan setuju setelah mereka mengerti maksud saya." Ini posisi "saya menang/kamu kalah".

Sang Burung Unta. Gaya ini berupaya menghindarkan konflik sebisa mungkin. Bagi mereka, berkonflik SAMA DENGAN masalah, dan berdebat tidak sepantasnya terjadi, karena toh tidak akan memengaruhi hasil akhirnya. "Saya lebih suka melupakannya." Ini adalah posisi "saya kalah/kamu kalah".

Sang Anjing. Gaya ini menghargai hubungan di atas segalanya dan akan mengakomodasi keinginan orang lain agar bisa mempertahankan hubungan. Gaya ini tepat kebalikan dari sang Singa. "Baiklah, kita lakukan menurut cara Anda." Ini pendekatan "saya kalah/kamu menang".

Sang Ikan. Seperti sekelompok ikan, gaya ini berfokus pada kolaborasi dan kerja sama. Mereka ingin mengeksplorasi pilihan-pilihan yang berbeda agar bisa menemukan pilihan yang menguntungkan semua pihak. Ini pendekatan "saya menang/kamu menang".

Dengan mengidentifikasi gaya-gaya yang diekspresikan orang lain, kita bisa keluar dari kerangka kita dengan lebih baik dan masuk ke kerangka orang lain itu.

Beberapa hari berikutnya akan membuat Anda terlibat dalam latihan-latihan menyenangkan untuk membantu Anda menjadi pendengar yang lebih baik.

Hari 10: Latihan Suara

Hari ini kegiatan kita terkait dengan mendengarkan nonverbal. Dengarkan semua suara di sekeliling Anda: dengung kulkas, bunyi mengeklik kibor, deru mesin AC. Dengarkan suara lalu lintas di kejauhan (dan di dekat Anda juga); apakah ada pesawat yang terbang di atas Anda? Dengarkan orang-orang bekerja, orang-orang mengetuk-ngetuk, orang-orang memotong rumput. Dengarkan orang-orang bicara, tertawa, atau menangis. Dengarkan suara-suara Anda sendiri, napas Anda sendiri. Bagaimana "nuansa" di sekeliling Anda?

Hari 11: Latihan Warna

Latihan ini menyenangkan dilakukan bersama anak-anak. Duduklah berhadapan dengan anak Anda. Mintalah anak Anda menyebutkan suatu warna, misalnya "merah". Respons Anda: "merah". Anak Anda menyebutkan warna lain: "biru". Setiap kalinya, Anda merespons balik dengan warna yang disebutkan anak Anda.

Tingkatkan kecepatan respons Anda pada anak Anda. Begitu dia mulai menyebutkan suatu warna, Anda merespons sampai kalian hampir menyebutkan warna itu pada saat yang sama.

Pada akhir latihan, Anda dan anak Anda mungkin menyebutkan warna itu pada saat yang sama! Apakah Anda bisa membaca pikiran? Tidak, Anda menjadi lebih selaras secara halus pada mendengarkan tanda-tanda karena Anda lebih berfokus.

Hari 12: Main Pura-Pura

Ini bisa dimainkan bersama sekelompok teman atau bersama keluarga Anda. Sebelum bermain, tuliskan beberapa situasi dan aksi pada kartu indeks. Misalnya, "Memesan berondong di bioskop."

Tim yang terdiri atas dua orang masing-masing memilih satu kartu. Satu orang harus membuat rekannya menebak apa yang sedang dia perankan tanpa menggunakan kata-kata sama sekali.

Main pura-pura membantu kemampuan mendengarkan karena membutuhkan fokus pada bahasa tubuh nonverbal.

Hari 13: Tidak Setuju secara Simpatik

Latihan ini bisa dilakukan bersama seorang rekan atau pasangan. Satu orang membuat pernyataan. Lalu orang kedua mengulangi apa yang baru saja dikatakan pasangannya yang mereka setujui, kemudian dengan sopan menolak satu bagian spesifik darinya. Contohnya:

> Larry: Saya suka sekali donat cokelat.
> Michelle: Saya suka sekali donat cokelat, tapi donat benar-benar bisa membuat gendut.

Tujuan latihan ini adalah melatih mendengarkan saat tidak ada ketidaksetujuan.

Hari 14: Selesai

Selamat! Anda berhasil mencapai akhir dua minggu. Ambillah waktu hari ini untuk berdiskusi ulang.

Apa latihan favorit Anda?

Apakah Anda merasa kemampuan mendengarkan Anda sudah meningkat?

Apa yang akan terus Anda lakukan?

Apakah orang lain berkomentar atau mengamati?

Apakah ada latihan yang gagal? Apa yang terjadi?

Apa hasil terbaik yang Anda dapatkan dari dua minggu ini?

LISTEN! Mewujudkan Komunikasi yang Efektif

Dale Carnegie & Associates

Semua orang senang berbicara mengenai diri sendiri. Hal itu terjadi di mana saja dan kapan saja—entah di salon kecantikan atau di ruang rapat, orang-orang suka menyampaikan pemikiran, ide, dan perasaan mereka mengenai banyak hal. Namun, jika semua orang berbicara, siapa yang akan betul-betul mendengarkan?

Pernahkah Anda merasa frustrasi ketika mencoba berkomunikasi dengan kolega atau orang terdekat? Pernahkah Anda bertanya-tanya mengapa isi perbincangan Anda dengan mereka terkesan repetitif dan monoton? Pernahkah Anda merasa bahwa orang yang kelihatannya mendengarkan Anda sebenarnya tidak benar-benar menyimak?

Melalui contoh kasus yang nyata, teknik-teknik yang mudah dipelajari, dan latihan praktis, Dale Carnegie akan menunjukkan bahwa Anda bisa menjadi pendengar yang baik dan sosok yang didengar serta dimengerti orang lain.

Buku ini menghadirkan eksplorasi mendalam seputar mendengarkan, yang merupakan salah satu alat untuk menjalin hubungan yang baik dengan sesama. Kita diajak untuk mendalami berbagai faktor yang menciptakan seni mendengarkan yang efektif, cara memahami apa yang akan disampaikan seseorang, penyebab seseorang merasa kesal ketika sedang berbicara, serta cara menyimak perkataan orang lain supaya dia merasa didengar.

Penerbit
Gramedia Pustaka Utama
Kompas Gramedia Building
Blok I, Lt. 5
Jl. Palmerah Barat 29–37
Jakarta 10270
@bukugpu @bukugpu www.gpu.id

SELF-IMPROVEMENT 16+
623221041
978-602-06-7182-6
Harga P. Jawa Rp129.000